



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

O PLANO DE ACTIVIDADES COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO: APLICAÇÃO A UMA U/E/O DO EXÉRCITO

AUTOR: Aspirante ADMIL Orlando Manuel Correia Lopes

ORIENTADOR: Tenente-Coronel ADMIL Paulo Neves Inocêncio

Lisboa, Agosto de 2011



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

O PLANO DE ACTIVIDADES COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO: APLICAÇÃO A UMA U/E/O DO EXÉRCITO

AUTOR: Aspirante ADMIL Orlando Manuel Correia Lopes

ORIENTADOR: Tenente-Coronel ADMIL Paulo Neves Inocêncio

Lisboa, Agosto de 2011

DEDICATÓRIA

À minha esposa e família.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho de investigação, embora se constitua como tarefa individual, tem o contributo por um lado, de todos aqueles que pelo seu conhecimento e disponibilidade permitiram que este trabalho fosse possível e por outro, de todas as pessoas que de uma forma continuada ofereceram motivação e ânimo na consecução deste objectivo.

Em primeiro gostaria de agradecer ao Tenente-Coronel de Administração Militar Neves Inocêncio, meu orientador, pela sua disponibilidade e conhecimentos transmitidos, pelo acompanhamento do trabalho e também, pela constante motivação que sempre me incutiu.

Ao Major de Administração Militar Pinto Cano, pelos seus conhecimentos transmitidos, por ter apoiado este trabalho indicando algumas das importantes fontes de informação e especialmente, pelo seu tempo dispendido, que muito contribuiu para a execução deste trabalho.

Ao Coronel de Administração Lopes Afonso, por ter reencaminhado o inquérito por questionário pela Estrutura Financeira do Exército, contribuindo assim para uma maior taxa de respostas.

Sem reconhecer maior ou menor importância a um ou outro entrevistado, gostaria de agradecer ao Major General Jesus da Silva, ao Tenente-Coronel da Força Aérea Orlando Colaço, ao Major de Administração Militar Paulo Ribeiro, ao Major de Administração Militar Almeida Garcia, à Capitão de Administração Militar Fernandes Coimbra, à Capitão de Administração Militar Santa Comba Lopes e à Capitão de Administração Militar Magalhães Martins, pelas ideias e conhecimentos transmitidos, que potencializaram a credibilidade técnica deste trabalho.

A todas as secções logísticas das U/E/O do Exército Português, pelo preenchimento do questionário.

À minha esposa devo um agradecimento especial pela paciência demonstrada e pela motivação que sempre me transmitiu, numa fase muito especial para ambos.

Por último, mas não menos importantes, agradeço a todos os amigos e familiares que comigo partilham os seus valores.

RESUMO

O Sector Público tem vindo, nos últimos anos, a caminhar para uma aproximação da sua gestão com o Sector Privado. É verdade que se torna difícil medir a actividade e os resultados alcançados por alguns organismos públicos. Contudo, a sociedade espera cada vez mais uma maior transparência das informações financeiras e prestação de responsabilidades (*Accountability*) por parte dos organismos públicos. Aliás, é esta ideologia que caracteriza o que hoje se designa por Nova Gestão Pública (*New Public Management*).

É certo que esta nova gestão, implica novos procedimentos e sistemas de informação que possibilitem uma melhor afectação dos recursos escassos postos à disposição dos organismos públicos. Mas, também se espera que estes procedimentos e sistemas de informação, possam contribuir para o apoio à tomada de decisão dos órgãos decisores.

Este trabalho visa analisar o planeamento no Exército Português, consubstanciado pelo Plano de Actividades inserido no SIG, determinando o seu contributo como instrumento de gestão no apoio à tomada de decisão.

O presente trabalho de investigação divide-se em duas partes. Na primeira parte efectuou-se um enquadramento teórico, abordando o Sector Público, a gestão financeira pública e o Planeamento de Actividades. A segunda parte, o trabalho de campo, diz respeito à apresentação e análise dos resultados obtidos e às conclusões e recomendações.

Para a recolha de dados, procedeu-se à realização de um inquérito por questionário, um estudo de caso e um inquérito por entrevistas.

Como resultado desta investigação, poderemos referir que o Plano de Actividades tem as condições necessárias para se constituir como instrumento de gestão. Contudo, existem ainda algumas dificuldades que terão de ser ultrapassadas, nomeadamente, no que diz respeito à avaliação do plano e ao seu controlo.

Palavras-chave: NOVA GESTÃO PÚBLICA; PLANO DE ACTIVIDADES; PRESTAÇÃO DE RESPONSABILIDADES; INSTRUMENTO DE GESTÃO.

ABSTRACT

The Public Sector has, in recent years, moving towards an approach of its management with the Private Sector. It's true that is difficult to measure the activity and results achieved by some public organisms. However, the society increasingly expects a greater transparency of information and provision of financial responsibility (*Accountability*) by the public organisms. Indeed, is this ideology that characterizes what is today known as the New Public Management.

It's true that this new management requires new procedures and information systems that could allow a better allocation of scarce resources, made available to the public organisms. But it is also expected that these procedures and information systems can help support the decisions of the decisions organisms.

The current work aims to analyze the planning work in the Portuguese Army, embodied by the Activities Plan inserted into the Integrated Management System, determining its contribution as a management tool to support decision making.

This research work is divided in two parts. In the first part was carried out a theoretical framework, addressing the Public Sector, Public Financial Management and Planning Activities. The second part, which consists, in field work research methods, concerns the presentation and analysis of results, conclusions and recommendations. For data collection, was made a survey, a case study and survey interviews.

As a result of this investigation, we noted that the Activities Plan has the necessary conditions to be qualified as a management tool. However, there still are some problems to be overcome, particularly regarding the evaluation of the plan and its control.

Key words: NEW PUBLIC MANAGEMENT; ACTIVITIES PLAN; ACCOUNTABILITY; MANAGEMENT TOOL.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÍNDICE GERAL.....	v
ÍNDICE DE QUADROS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE TABELAS.....	x
LISTA DE ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS	xi
EPÍGRAFE	xiii
 CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	 1
1.1 ENQUADRAMENTO DO TRABALHO	1
1.2 OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	1
1.4 QUESTÃO FUNDAMENTAL E HIPÓTESES	2
1.5 METODOLOGIA ADOPTADA.....	2
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	3
 PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	 4
 CAPÍTULO 2: O SECTOR PÚBLICO EM PORTUGAL	 4
2.1 O ÂMBITO DO SECTOR PÚBLICO.....	4
2.2 TENDÊNCIAS ACTUAIS.....	5
2.3 A CONTABILIDADE DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	6
2.4 INDICADORES DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	8
 CAPÍTULO 3: O PLANEAMENTO NA GESTÃO FINANCEIRA PÚBLICA	 10
3.1 O PLANEAMENTO	10
3.2 A IMPORTÂNCIA DO PLANEAMENTO.....	11
3.3 O ORÇAMENTO DE ESTADO	12
 CAPÍTULO 4: CARACTERIZAÇÃO DO PA NO EXÉRCITO PORTUGUÊS.....	 14
4.1 NOTA DE ENQUADRAMENTO	14
4.2 O PLANO DE ACTIVIDADES.....	14
4.2.1 Ideia Global do PA.....	14

4.2.2 A Elaboração do Plano de Actividades	15
4.3 O RELATÓRIO DE ACTIVIDADES	16
4.4 O SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO	17
4.4.1 Enquadramento.....	17
4.4.2 Estrutura do SIG.....	17
4.4.3 O Business Explorer Analyzer	19
PARTE II - TRABALHO DE CAMPO.....	20
CAPÍTULO 5: METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA	20
5.1 MÉTODOS DE RECOLHA DA INFORMAÇÃO	20
5.1.1 Inquérito por Questionário	21
5.1.2 Estudo de Caso na AM.....	21
5.1.3 Inquérito por Entrevistas.....	22
CAPÍTULO 6: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	23
6.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS QUESTIONÁRIOS.....	23
6.1.1 Caracterização da s U/E/O do Exército Português.....	23
6.1.2 O Plano de Actividades	24
6.1.3 O Relatório de Actividades.....	27
6.2 ESTUDO DE CASO	29
6.2.1 Comparação entre o PA e Execução Orçamental.....	29
6.2.2 Os Indicadores de Gestão	31
6.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	32
6.3.1 Análise de Conteúdo à Questão n.º 1	32
6.3.2 Análise de Conteúdo à Questão n.º 2	33
6.3.3 Análise de Conteúdo à Questão n.º 3	34
6.3.4 Análise de Conteúdo à Questão n.º 4	35
6.3.5 Análise de Conteúdo à Questão n.º 5	36
CAPÍTULO 7: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	37
7.1 VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	37
7.2 RECOMENDAÇÕES E REFLEXÕES FINAIS.....	39
7.3 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	40
7.4 FUTURAS INVESTIGAÇÕES.....	41
BIBLIOGRAFIA.....	42
APÊNDICES.....	44

APÊNDICE A: PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO	45
APÊNDICE B: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	46
APÊNDICE C: OUTPUT DO SPSS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	54
C.1 Descritivo Estatístico.....	54
C.2 Tabelas de Frequência do SPSS	55
C.3 Correlações entre Respostas.....	79
APÊNDICE D: GUIÃO DA ENTREVISTA.....	81
APÊNDICE E: ENTREVISTA 1	84
APÊNDICE F: ENTREVISTA 2	87
APÊNDICE G: ENTREVISTA 3	91
APÊNDICE H: ENTREVISTA 4.....	95
APÊNDICE I: ENTREVISTA 5.....	99
APÊNDICE J: ENTREVISTA 6.....	102
APÊNDICE L: ENTREVISTA 7	105
APÊNDICE M: INDICADORES DE GESTÃO	107
ANEXOS	110
ANEXO A: ORÇAMENTO DAS U/E/O DE 2010	111
ANEXO B: MODELO DO PA.....	113
ANEXO C: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO EXÉRCITO PORTUGÊS.....	114
ANEXO D: OBJECTIVOS DO EXÉRCITO.....	115
ANEXO E: MODELO DO RELATÓRIO DE ACTIVIDADES	116
ANEXO F: MAPA DE EXECUÇÃO DA DESPESA DA AM.....	117
ANEXO G: MAPA PLANEAMENTO DOS ELEMENTOS DE ACÇÃO DA AM	121
ANEXO H: MAPA DE EXECUÇÃO DE ELEMENTOS DE ACÇÃO DA AM.....	129

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 4.1 – Distribuição das entrevistas por Órgão.....	22
Quadro 6.1 - Escala de níveis A	23
Quadro 6.2 - Escala de níveis B	23
Quadro 6.3 - Análise dos resultados da questão n.º 1	32
Quadro 6.4 - Análise dos resultados da questão n.º 2	33
Quadro 6.5 - Análise dos resultados da questão n.º 3	34
Quadro 6.6 - Análise dos resultados da questão n.º 4	35
Quadro 6.7 - Análise dos resultados da questão n.º 5	36

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 6.1 - Distribuição por tipo de U/E/O	23
Gráfico 6.2 - Distribuição por Comando Funcional	23
Gráfico 6.3 - Correlação entre a resposta n.º 2.4 e a resposta n.º 2.5.....	25
Gráfico 6.4 - Distribuição das respostas n.º 2.10	26
Gráfico 6.5 - Distribuição das respostas n.º 2.11	26
Gráfico 6.6 - Distribuição das respostas n.º 3.2	27
Gráfico 6.7 - Distribuição das respostas n.º 3.6	27

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 6.1 - Distribuição estatística das respostas da questão n.º 1.8.....	24
Tabela 6.2 - Distribuição estatística das respostas da questão n.º 2.2.....	25
Tabela 6.3 - Distribuição estatística das respostas da questão n.º 3.1.....	27
Tabela 6.4 - Distribuição estatística das respostas da questão n.º 3.7.....	28
Tabela 6.5 - Comparação entre o PA e execução orçamental, de 2009 e 2010, da AM.....	30
Tabela 6.6 - Comparação entre o PA e execução dos elementos de acção, de 2009 e 2010, da AM	31
Tabela 6.7 - Indicadores de Gestão	31

LISTA DE ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

A

AM	Academia militar
AP	Administração Pública

B

BEx Analyzer	<i>Business Explorer Analyzer</i>
--------------	-----------------------------------

C

CDD	Centro de Dados da Defesa
CFinGeral	Centro de Finanças Geral
CLog	Comando da Logística

D

DCCR	Despesas com Compensação em Receitas
DFin	Direcção de Finanças
DivRec	Divisão de Recursos

E

EFE	Estrutura Financeira do Exército
EME	Estado - Maior do Exército
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>

M

MDN	Ministério da Defesa Nacional
-----	-------------------------------

N

NPM	<i>New Public Management</i>
-----	------------------------------

O

OCAD	Órgãos Centrais de Administração e Direcção
OE	Orçamento de Estado

P

PA	Plano de Actividades
----	----------------------

PO	Planeamento Orçamental
POC	Plano Oficial de Contabilidade
POCP	Plano Oficial de Contabilidade Pública
Q	
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
R	
RAFE	Regime de Administração Financeira do Estado
S	
SEM/BW	<i>Strategic Enterprise Management / Business Information Warehouse</i>
SGC	Sistema de Gestão de Contratos
SGR	Sistema de Gestão de Receitas
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SIC	Sistema de Informação Contabilística
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIGO	Sistema de Informação para a Gestão Orçamental
SPA	Sector Público Administrativo
SPE	Sector Público Empresarial
SRH	Sistema de Gestão de Recursos Humanos
T	
TI	Tecnologias de Informação
U	
U/E/O	Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos

EPÍGRAFE

"Não é possível gerir o que não se pode medir"
(William Hewlett)

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 ENQUADRAMENTO DO TRABALHO

No âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar (AM), surge o presente Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema “*O Plano de Actividades como Instrumento de Gestão: Aplicação a uma U/E/O do Exército*”.

A conjuntura actual caracterizada pelas Tecnologias de Informação (TI), por um lado, e a contenção da despesa pública, por outro, levou os organismos da Administração Pública¹ (AP) a alterar múltiplos procedimentos no seu interior. Actualmente, no Exército Português, decorrente do despacho n.º 109/MDN/02, está implementado o Sistema Integrado de Gestão (SIG), que consiste num sistema informático baseado numa plataforma comum a todo o Ministério da Defesa Nacional (MDN), que impõe procedimentos normalizados e que integra vertical e transversalmente toda a estrutura nas funções de planeamento, execução e controlo.

Neste contexto, o planeamento, consubstanciado pelo Plano de Actividades² (PA) inserido no SIG, torna-se um excelente instrumento de gestão no auxílio da tomada de decisão para os Comandantes/Directores/Chefes de uma Unidade, Estabelecimento ou Órgão (U/E/O), contribuindo para uma melhor afectação dos recursos escassos postos à disposição do Exército para o cumprimento da sua missão.

Partindo da ideia base de que o “*planeamento é, talvez, a função instrumental mais importante da gestão*” (Pinto et al., 2009, p. 54), procura-se desenvolver um trabalho que permita perceber de que forma o PA pode ser útil como instrumento de gestão.

1.2 OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Os objectivos deste trabalho de investigação passam pela análise da execução orçamental com base no PA, referindo os principais desvios e impactos que surgem dessa articulação entre o planeado e o executado.

Outro aspecto, prende-se com a identificação de informações que o PA pode fornecer para o apoio à decisão aos Comandantes/Directores/Chefes, com vista ao aumento da eficiência e eficácia da afectação dos recursos postos à disposição do Exército

¹ Adota-se o conceito de AP, para se referir ao Sector Público Administrativo, onde mais adiante no Capítulo 2, se fará uma breve caracterização.

² Este tema será abordado no Capítulo 4, podendo já adiantar que é um documento integrado de planeamento, que serve de suporte para elaboração do Orçamento de Estado.

Português. Assim, o principal contributo será, por um lado, a identificação do grau de implementação do PA e a sua articulação com a execução orçamental e, por outro, a apresentação de propostas que, de alguma forma, possam contribuir para a melhoria do Planeamento, como função primordial da gestão.

1.4 QUESTÃO FUNDAMENTAL E HIPÓTESES

De acordo com Quivy & Campenhoudt (2008, p. 31), “uma investigação é, por definição, algo que se procura”, para tal torna-se necessário enunciar-se com clareza uma pergunta de partida, que se tornará um fio condutor de toda a investigação. Sendo essa neste trabalho:

“Como pode o Plano de Actividades servir de instrumento de gestão no auxílio da tomada de decisão para os Órgãos de Chefia e Direcção de uma U/E/O?”.

Face a esta pergunta de partida, tendo em conta o quadro teórico e o objecto de investigação, emergem questões derivadas cuja resposta é fundamental para solucionar a problemática levantada:

- *“O PA está a ser executado de acordo o previsto inicialmente?”*
- *“Este Plano reflecte as necessidades face às missões que estão atribuídas a essa U/E/O?”*
- *“O SIG permite a ligação entre o planeado e executado?”*
- *“De que forma é reflectida a avaliação de desempenho da U/E/O?”*

Enunciada a problemática, existe a necessidade de serem colocadas hipóteses que, no final do trabalho, serão ou não validadas. Tendo em conta a problemática e quadro teórico levantado, surgem as seguintes hipóteses:

- H1: *“O PA está bem implementado e é utilizado como instrumento de gestão.”*
- H2: *“A informação apresentada no Relatório de Actividades reflecte o desempenho da U/E/O”.*
- H3: *“O SIG permite a comparação entre o orçamento planeado e a execução orçamental.”*
- H4: *“Os indicadores calculados, no decorrer do estudo do caso, são considerados pertinentes para a avaliação do desempenho das U/E/O”.*

1.5 METODOLOGIA ADOPTADA

A estrutura formal do trabalho foi elaborada de acordo com as orientações para a redacção de trabalhos da AM e as normas de citação da *American Psychological Association* (Sarmento, 2008).

Este trabalho consistirá, num primeiro período, em analisar as práticas comuns, os problemas e limitações das U/E/O do Exército ao nível do PA, bem como identificar a utilidade que é retirada desse mesmo plano. Para tal, foram realizados inquéritos por questionário às secções logísticas do Exército Português.

Num segundo momento, realizar-se-á um estudo de caso a uma U/E/O para se evidenciar a execução orçamental face ao PA, bem como, a apresentação e cálculo de alguns indicadores de gestão que de alguma forma contribuirão para uma melhoria na avaliação do desempenho das U/E/O do Exército. Nesta fase, foi definida a Academia Militar (AM) para o estudo de caso. A selecção da AM baseou-se, por um lado, no facto de ser uma unidade com diversas actividades e, por outro, por ter um dos orçamentos mais elevados³ do Exército, (Anexo A). Para a recolha de dados, definiu-se como período a analisar, os dois últimos anos económicos disponíveis no sistema.

Por fim, efectuar-se-á um inquérito por entrevistas à AM, à Estrutura Financeira do Exército⁴ (EFE) que exerce autoridade técnica a essa U/E/O e ao Órgão Coordenador do SIG⁵, de modo a se fazer uma análise ao PA e averiguar da pertinência dos resultados do estudo de caso.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho de investigação encontra-se organizado em duas partes fundamentais: o enquadramento teórico e o trabalho de campo.

O enquadramento teórico é constituído por três capítulos, sendo o primeiro referente ao Sector Público em Portugal. No capítulo seguinte é efectuada uma abordagem ao planeamento na gestão financeira pública. No terceiro caracteriza-se o PA no Exército Português.

Posteriormente, apresenta-se o trabalho de campo que se encontra organizado em três capítulos. No primeiro capítulo desta parte, ou seja, o quinto do presente trabalho, descreve-se a metodologia da investigação utilizada no trabalho de campo. No capítulo posterior procede-se à apresentação e análise dos resultados. Por último tecem-se algumas conclusões, recomendações e sugestões para futura investigação.

³ Não entrando para tal com os orçamentos da Direcção de Finanças e Direcção de Aquisições, que têm missões específicas de suporte ao Exército, como é o caso dos vencimentos, alimentação etc., nem dos orçamentos dos hospitais que se encontram em processo de fusão.

⁴ Centro de Finanças Geral e Direcção de Finanças.

⁵ Centro de Dados da Defesa (CDD).

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 2

O SECTOR PÚBLICO EM PORTUGAL

2.1 O ÂMBITO DO SECTOR PÚBLICO

É comum falar-se de Estado, Sector Público ou Administração Pública (AP), como se fossem realidades idênticas, no entanto não o são. Adopta-se o conceito de Sector Público, para se falar de todas as entidades controladas pelo poder político (Pereira *et al.*, 2007). Importa por tanto, clarificar que o Sector Público contempla duas grandes partes. De um lado, o Sector Público Administrativo (SPA), que engloba a Administração Central, a Administração Local, a Administração Regional e a Segurança Social. De outro, o Sector Público Empresarial (SPE), quer sejam serviços integrados ou simples que integra: as empresas públicas, as empresas municipais e as sociedades anónimas de capitais exclusiva ou maioritariamente públicos. Sendo que, *“no essencial o que distingue as entidades do sector público administrativo das do sector empresarial é a lógica do funcionamento. Enquanto as segundas têm essencialmente uma lógica de mercado, as primeiras já não”* (Pereira *et al.*, 2007, p.345).

Em relação ao conceito de AP, este *“baseia-se numa óptica económica para caracterização das instituições que lhe pertencem, concretiza-se no Sistema Europeu de Contas (SEC95) que fundamenta uma contabilização em termos da contabilidade nacional”* (Pereira *et al.*, 2007, p.345). Assim, numa óptica comunitária poderemos também dizer que se entende por AP, os organismos pertencentes à Administração Central, à Administração Regional, à Administração Local e à Segurança Social, ou seja, todo o SPA (Moreno, 2010).

O conceito de Estado é usado muitas vezes para caracterizar realidades que nada têm a ver com o seu significado. De acordo com o mesmo autor, se o conceito for entendido no seu sentido mais amplo, o Estado engloba todo o SPA e todas as empresas de capitais total ou maioritariamente públicos, estatais ou locais e, ainda, as fundações e associações públicas. Contudo, se o conceito for visto no quadro financeiro comunitário, o termo de Estado está limitado apenas às designadas administrações públicas, nomeadamente o SPA. Poderemos assim dizer, que o conceito de Estado num sentido mais amplo refere-se a todo o sector público e num sentido mais restrito, só engloba o SPA ou a AP.

Importa referir que se utilizará o conceito de AP como sinónimo de SPA, no qual o Exército Português se encontra inserido, mais especificamente na Administração Central.

2.2 TENDÊNCIAS ACTUAIS

Em Portugal, a crescente necessidade do rigor e transparência na aplicação dos recursos públicos e prestação de responsabilidades (*Accountability*)⁶, reforçou a importância da contabilidade nos organismos públicos. De acordo com Jesus (2010), esta tendência de reformas nos sistemas contabilísticos, verificadas nos últimos anos, tem caracterizado aquilo que hoje se designa por *New Public Management (NPM)*. *“O modelo da Nova Gestão Pública (NGP) assenta nos princípios da redução das diferenças entre o sector público e sector privado e do maior foco atribuído à responsabilidade e avaliação baseada nos resultados”* (Gomes *et al.*, 2007, p.19).

No que concerne à NPM, no vector financeiro⁷, foi dado um grande passo na década de noventa, com a definição de um novo Regime de Administração Financeira do Estado (RAFE) (Decreto de Lei nº 155/92, de 28 de Julho), com vista a um maior controlo dos gastos públicos, através dos três critérios fundamentais⁸ preconizados por esta reforma. Esta reforma (RAFE), no sentido de modernização da gestão pública, veio trazer inúmeras alterações, nomeadamente a obrigatoriedade da implementação do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) preconizada pelo Decreto de Lei nº 232/97, de 3 de Setembro, tendo por referência o Plano Oficial de Contabilidade (POC). Esse diploma refere que o principal objectivo do POCP é a criação de condições para a integração, de um lado, a contabilidade orçamental, patrimonial e analítica e, de outro, uma contabilidade pública moderna, que constitua um instrumento fundamental de apoio à gestão das entidades públicas e à sua avaliação.

“Com o novo Regime de Administração Financeira do Estado, veio introduzir-se uma das mais importantes reformas estruturais ocorrida na administração pública tendo como principal objectivo a modernização do sistema de gestão orçamental e da economia, ou seja, a reforma orçamental e da contabilidade pública e a reforma do Tesouro” (Manual de Apoio SIC, 2006, p.4).

Neste contexto, foi criado, ao nível da administração central, o Sistema de Informação para a Gestão Orçamental (SIGO), que se consubstancia em aplicações informáticas como o Sistema de Informação Contabilística (SIC), o Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SRH), o Sistema de Gestão de Receitas (SGR) e o Sistema de Gestão de Contratos (SGC).

⁶ O termo *Accountability* designa a prestação de contas associadas à gestão dos organismos públicos num sentido amplo, compreende também o conceito de transparência e prestação de responsabilidades.

⁷ A NPM compreende três vectores: vector financeiro, vector estrutural e o vector legislativo. Sendo que para este trabalho só se torna necessário a abordagem à parte financeira.

⁸ O princípio da Economia, da Eficiência e Eficácia, serão alvo de um desenvolvimento no ponto 2.4.

A AP, que tradicionalmente se preocupava com a liquidação e o controlo orçamental, actualmente, caminha no sentido de uma maior transparência das contas públicas baseado num sistema de informação financeira, que permita a análise e avaliação das decisões tomadas e apoie as decisões futuras.

Em síntese, as reformas em curso não são mais do que aproximações à contabilidade empresarial. Segundo Jesus (2010), diversos autores referem que as principais questões em debate na Contabilidade Públicas podem ser sintetizadas na:

- *“Preparação e divulgação do relato orçamental em base de acréscimo;*
- *Preparação e divulgação de demonstrações financeiras consolidadas;*
- *Introdução de indicadores de avaliação do desempenho nas organizações públicas;*
- *Discussão sobre a necessidade de uma estrutura conceptual própria;*
- *Aproximação da Contabilidade Pública à Contabilidade Nacional.”* (Jesus, 2010, p. 15)

Em relação a estas questões em debate na Contabilidade Pública, importa dar realce à introdução de indicadores de avaliação do desempenho nas organizações públicas, na qual se fará uma abordagem mais adiante no ponto 2.4 deste mesmo capítulo.

2.3 A CONTABILIDADE DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na conjuntura da NGP, resultante do impacto das novas tecnologias e mudança de mentalidades da sociedade, por um lado, e com a necessidade crescente de reduzir os défices públicos, por outro, surgiu a necessidade de se implementar um novo sistema de informação contabilística na AP, a contabilidade de gestão.

Para Sáez *et al.* (*apud* Gomes *et al.*, 2007, p.59), “*a contabilidade de gestão representa uma evolução e aperfeiçoamento da contabilidade de custos, envolvendo os objectivos desta e, ainda, os objectivos da contabilidade financeira e de outras disciplinas da área da gestão*”. A contabilidade de gestão para Atkinson *et al.*, é também, “*um instrumento de comunicação de informação, interna e externa, necessária para uma melhor adaptação ao contexto da mudança*” (*apud* Gomes *et al.*, 2007, p.59).

Deste modo, podemos referir que, num sentido lato, a contabilidade de gestão abrange as funções de planeamento e controlo das actividades, fornece informações no apoio à tomada de decisão e permite a avaliação do desempenho de uma organização. É nesta óptica, segundo o mesmo autor, que é introduzida a contabilidade de gestão na AP.

Continuando nesta lógica, de avaliação de desempenho, apoio à tomada de decisão e de *Accountability*, tornam-se fundamentais os sistemas de avaliação e controlo dos

resultados. De entre outros, destacam-se o *Tableau de Bord*⁹ e o *Balanced Scorecard*¹⁰ (Neves, 2005).

Para Jordan *et al.* (2007), o *Tableau de Bord* é um instrumento de gestão e de acção, no apoio à tomada de decisão, produzindo informações que permitam o acompanhamento e controlo de gestão. De uma forma genérica, podemos dizer que o *Tableau de Bord* assenta em indicadores de gestão relevantes para cada responsável, onde todos os indicadores estão integrados numa única estrutura.

O *Balanced Scorecard* “ é definido como um sistema complementar às medidas financeiras tradicionais, fornecendo um conjunto de informações que propicia, à gestão, uma rápida e melhor compreensão do negócio e da estratégia organizacional” (Gomes *et al.*, 2007, p. 67). Esta aplicação à estratégia, será para nós, a principal diferença entre estes dois modelos. Assim, pode-se referir que o segundo é um desenvolvimento do primeiro, uma vez que reflecte o equilíbrio entre objectivos e a estratégia de uma organização com os indicadores informativos que proporciona. Já o *Tableau de Bord*, assenta mais numa gestão operacional das actividades.

É verdade, que se torna difícil medir a actividade e os resultados alcançados pela AP. Contudo, têm-se desenvolvido esforços para a introdução da contabilidade de gestão, nomeadamente, com a implementação da avaliação do desempenho em várias dimensões (Gomes *et al.*, 2007). O exemplo mais concreto é o SIG e Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)¹¹, preconizado pela Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro.

O SIADAP1, Subsistema de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, enquanto instrumento de avaliação e de gestão, comunga grande parte das orientações da metodologia de *Balanced Scorecard*. Articulando-se com o sistema de planeamento de cada ministério, constituindo-se como um instrumento de avaliação do cumprimento dos objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente e dos objectivos anuais e planos de actividades, baseado em indicadores de medida dos resultados a obter pelos serviços. Importa salientar, que no decorrer de uma entrevista exploratória com o Major Garcia¹², foi referido que o Exército ainda não está enquadrado no SIADAP. Contudo, estão a fazer-se esforços para sua integração, começando pela criação de um Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) do Exército, à semelhança do que já acontece com a Marinha e a Força Aérea.

⁹ A utilização dos *Tableau de Bord* em Portugal, emergiu no período pós Segunda Guerra Mundial.

¹⁰ Esta versão anglo-saxónica conhecida por *Balanced Scorecard* apareceu no final dos anos 1980.

¹¹ O SIADAP integra os seguintes subsistemas:

a) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 1; b) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 2; c) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 3.

¹² Chefe da Repartição dos Recursos Financeiros do Estado-Maior do Exército.

2.4 INDICADORES DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

É normal que um accionista que investe o seu dinheiro numa determinada empresa, espere retirar, dessa aplicação financeira, o devido retorno do seu capital investido. Contudo, também espera poder saber como está a saúde da “sua” empresa. É nesta lógica de transparência das informações financeiras das empresas que a sociedade também espera o mesmo da AP.

Neste contexto, a AP deve aproximar a sua gestão às técnicas habitualmente utilizadas pelo sector privado, tais como, o uso generalizado de indicadores de gestão para poder avaliar o grau de consecução dos objectivos planeados (Teixeira, 2009). Por outro lado, *“deve entender-se um indicador de gestão como um índice que permite avaliar os resultados conseguidos em qualquer organização numa perspectiva de, economia, eficácia e eficiência e ainda que, em geral, os indicadores não supõem um objectivo em si mesmo sendo apenas ferramentas utilizadas no controlo da actividade, já que na realidade, são descrições dos factos”* (Corral & Urieta *apud* Teixeira, 2009, p.137).

Para estes autores, os indicadores de gestão, para além de fornecerem dados sobre a gestão, tornam-se num instrumento fundamental para apoiar e melhorar as decisões futuras. Contudo, afirmam existirem alguns obstáculos na elaboração de indicadores na AP. Os maiores obstáculos residem no facto de, por um lado, ser difícil quantificar os proveitos (utilidade social) de um determinado organismo público e, por outro, a resistência à mudança.

Para Teixeira (2009), os indicadores podem dividir-se em dois grandes grupos: os primários e os secundários. Os indicadores designam-se por primários quando são obtidos directamente, por exemplo o número de trabalhadores, o orçamento total, os custos do pessoal, etc. Os indicadores dizem-se secundários se são obtidos a partir de indicadores primários, por exemplo, o custo do pessoal face às receitas totais, ou o custo médio de um trabalhador, etc.

Outros indicadores presentes na avaliação da gestão orçamental, podem classificar-se da seguinte forma (Ferreira, 2010, p.131):

- *“Indicadores de meios (inputs): são medidas não monetárias que servem para conhecer a natureza e o volume de todos os factores (humanos/matérias) utilizados directamente na consecução da actividade;*
- *Indicadores de produto (outputs): quantificam as acções desenvolvidas na concretização da actividade permitindo a sua avaliação;*
- *Indicadores de resultado (outcomes): dão a medida da actividade, isto é, da sua consequência económica aos níveis financeiro e social;*
- *Indicadores de ambiente: dão a medida dos efeitos da envolvente no nível de actividade.”*

Em relação à AP, com a obrigatoriedade imposta pela RAFE, os organismos públicos devem pautar a sua conduta tendo por base os critérios da economia, eficiência e eficácia, o que torna necessário o desenvolvimento de indicadores que permitam a avaliação da gestão pública. Os indicadores de economia¹³ deverão analisar as decisões de aquisição ao nível dos recursos financeiros, humanos e materiais. Os indicadores de eficácia¹⁴ devem permitir fazer uma comparação entre os resultados realmente obtidos com os previstos, o que implica uma prévia planificação com os objectivos claramente definidos e quantificáveis. Os indicadores de eficiência¹⁵, devem permitir medir a relação entre os recursos adquiridos e bens consumidos com o benefício da sua aplicação (Santos *et al. apud* Teixeira, 2009). Trata-se portanto, de determinar o melhor uso ou consumo possível dos factores produtivos, na consecução dos objectivos.

Segundo o art. 12.º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro, que prevê a implementação do SIADAP, “os indicadores de desempenho a estabelecer no QUAR devem obedecer aos seguintes princípios:

- a) Pertinência face aos objectivos que pretendem medir;
- b) Credibilidade;
- c) Facilidade de recolha;
- d) Clareza;
- e) Comparabilidade.”

No entanto, só faz sentido o uso de indicadores, quando se tiver uma base de comparação, numa referência interna e externa, por se tratar de dados quantitativos (Neves 2005). Ainda de referir que, segundo Teixeira (2007), os indicadores de gestão constituem-se como um instrumento fundamental para a correcta tomada de decisão a cada nível da estrutura.

Segundo o Grupo de Trabalho de Revisão da Lei de Enquadramento Orçamental (2010), um ponto fundamental na melhoria da transparência em matéria orçamental é perceber onde foram utilizados os recursos e com que resultados. Para tal, o Relatório de Actividades (RA)¹⁶ deve ser constituído por um conjunto limitado de indicadores que permitam uma comparação e indiquem quais os recursos gastos para obter esses resultados.

¹³ A economia consiste na minimização do custo dos recursos humanos e materiais necessários, para disponibilizar bens aos cidadãos, (Moreno, 2010).

¹⁴ A eficácia consubstancia-se em atingir com sucesso os objectivos definidos para um programa, um projecto, uma organização pública, (Moreno, 2010).

¹⁵ A eficiência traduz-se em tirar o máximo rendimento dos recursos utilizados, (Moreno, 2010).

¹⁶ O RA está desenvolvido no ponto 4.3, do capítulo 4.

CAPÍTULO 3

O PLANEAMENTO NA GESTÃO FINANCEIRA PÚBLICA

3.1 O PLANEAMENTO

O planeamento, a execução e o controlo, em conjunto, desempenham as três funções instrumentais da gestão (Pinto, 2009) e é, também, interactivo com essas funções, já que as influencia e por elas é influenciado (Moreno, 2006).

“A função de planeamento inclui as actividades de gestão que determinam os objectivos para o futuro e os meios adequados para os atingir” (Donnelly, 2000, p. 140). Também de acordo com Moreno (2006), planear é visualizar o futuro, antecipar problemas e ter planos definidos, para que os gestores não sejam *“simples bombeiros, continuamente ocupados a apagar fogos não previstos nem desejados (...) planear é assumir posições; é definir a estratégia no tocante á obtenção e à afectação dos recursos”* (Moreno, 2006, p.130).

Importa realçar para a elaboração deste trabalho, na óptica da gestão financeira pública, que o planeamento é um processo que integra toda a organização, não sendo apenas da responsabilidade de um determinado departamento. Deste modo, há que fazer desde já a distinção entre planeamento operacional e planeamento estratégico¹⁷, *“competindo ao último definir as grandes opções, as prioridades maiores, em regra, para um período de médio prazo, e é vocação do primeiro traduzir as escolha do curto prazo, no quadro traçado, previamente, pelo planeamento estratégico”* (Moreno, 2006, p. 131).

O planeamento estratégico *“é o processo que fixa as grandes orientações que permitem à empresa modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência”* (HEC, 2000, p. 295).

Estamos no âmbito do planeamento operacional, quando se *“propõe concretizar as grandes opções de forma progressiva e por etapas de curto prazo, anuais essencialmente”* (Moreno, 2006, p.300). Num sentido lato, podemos dizer que o Programa do Governo¹⁸, sendo um documento de médio prazo (com a duração, em regra, de quatro anos) é um dos instrumentos de planeamento estratégico. Ao falarmos, por exemplo, do Orçamento de Estado (OE)¹⁹, por ter um carácter anual, estamos perante um dos instrumentos de planeamento operacional.

¹⁷ O seu sentido estritamente militar, foi adoptado para a área da gestão na década de 50.

¹⁸ O Programa do Governo, estabelece os objectivos e prioridades políticas de um governo para cada período da sua legislatura (Pereira et. al., 2006).

¹⁹ O Orçamento do Estado será abordado de uma forma mais detalhada no ponto 3.3.

3.2 A IMPORTÂNCIA DO PLANEAMENTO

“Em Portugal, a regra tem sido fazer um mau planeamento financeiro e quase tudo o que é orçamento público falha estrondosamente” (Moreno, 2010, p.58). Segundo o mesmo autor, quanto mais cuidadoso, rigoroso e fiável for o planeamento, mais eficaz se torna a gestão.

No estabelecimento dos objectivos, e consequentemente das acções que devem ser planeadas para a consecução desses objectivos, os gestores deparam-se, inevitavelmente, com a escassez dos recursos disponíveis. O mesmo acontece na AP, uma vez que a gestão dos dinheiros públicos não pode deixar de ser devidamente planeada, quanto mais não seja pela importância que assume para a vida económica e social do país (Moreno, 2006).

Segundo Pinto (2009), existe evidência de que as empresas que mais planeiam são as que têm maior sucesso. É certo que, por um lado, fazer um plano detalhado pode ser mais dispendioso e demorar mais tempo do que fazer um plano menos elaborado e, por outro, existe sempre o pensamento que o plano está desactualizado mal acaba de ser feito. Contudo, o planeamento *“ exige fazer o esforço de prever e analisar o desenvolvimento de múltiplas possibilidades (...) e mesmo que os acontecimentos não venham a decorrer conforme o planeado, a organização estará mais preparada para responder às novas solicitações do que se não fizer qualquer esforço de planeamento”* (Pinto, 2009, p.57).

O planeamento exige que os gestores tomem decisões sobre os objectivos a atingir, as acções a tomar, os recursos a aplicar e os planos a implementar. Sendo estes quatro factores essenciais para o planeamento eficaz (Donnelly *et al.*, 2000).

Assim, é através do planeamento que a gestão coordena esforços, antecipa a mudança, desenvolve desempenhos-padrão e gere o desenvolvimento. De acordo com Pinto (2009), o planeamento, é talvez a função instrumental mais importante, pois todas as outras funções decorrem desta. Poderemos assim tirar algumas ilações:

- O controlo e a execução só fazem sentido se tiver sido feito um planeamento.
- O planeamento só tem efeito se for efectuado o seu controlo e a sua avaliação.

É evidente, que orçamento realizado pode distanciar-se do planeado e as derrapagens podem não respeitar unicamente a questões da função planeamento, mas sem dúvida, esta função reveste importância capital (Moreno, 2006).

Outra questão que se coloca é se o plano deve ser rígido ou flexível. O plano deve ser capaz de aprender com as mudanças inesperadas, devendo ser corrigido face a novas atribuições (Pinto, 2009).

3.3 O ORÇAMENTO DE ESTADO

Poder-se-á definir o OE como “o documento, apresentado sob a forma de lei, que comporta uma descrição detalhada de todas as receitas e despesas do Estado, propostas pelo Governo e autorizadas pela Assembleia da República, e antecipadamente previstas para um horizonte temporal de um ano” (Pereira *et al.*, 2006, p.381).

Conforme dito anteriormente no ponto 3.1 do mesmo capítulo, o OE é um planeamento operacional, que se constitui como um plano financeiro para um ano, onde é feita a previsão das receitas e despesas da administração central e da segurança social. O OE é elaborado anualmente²⁰, tendo em conta o planeamento estratégico, como por exemplo, o Programa do Governo e o Pacto de Estabilidade e Crescimento²¹.

De acordo com Pereira *et al.* (2007), e de uma forma resumida, o processo de elaboração do orçamento inicia-se com a elaboração dos objectivos e prioridades políticas, tendo em conta, por um lado, o planeamento estratégico e, por outro, a previsão das receitas. Após isso, são fixados os saldos orçamentais e o limite da despesa total para esse ano económico. Numa terceira etapa, são fixados tectos para despesas específicas e por ministério que, numa fase posterior, serão apreciados pelo Conselho de Ministros. Na quinta etapa deste processo, etapa esta, que será tratada mais aprofundadamente no próximo capítulo, faz-se a preparação dos orçamentos por ministérios, no qual o PA é um documento integrante. Posteriormente, após ter sido feita a consolidação dos orçamentos, é elaborada a proposta de lei, que será apreciada e aprovada em Conselho de Ministros. Numa última etapa, a proposta de lei é apresentada à Assembleia da República. No Apêndice A apresentam-se as principais etapas do processo de elaboração do OE.

Segundo Moreno (2006), o OE deve ser visto essencialmente como o instrumento de gestão dos dinheiros públicos da Administração Central, nas três funções principais, ou seja, o planeamento, a execução e o acompanhamento da actividade de gestão financeira a desenvolver pela Administração Central.

O processo de preparação dos orçamentos, quinta etapa, inicia-se com a elaboração do PA ao nível dos organismos de cada ministério. O PA engloba todas as actividades que esses organismos pretendem realizar, e após terem sido programadas em termos orçamentais, servirá de base, por parte de cada ministério, à emissão da Proposta de Orçamento. Sem querermos dar demasiada importância à função planeamento, o OE, como já referimos, é um instrumento de planeamento operacional, no qual é o PA que o vai operacionalizar. Esta função de planeamento, é complexa e leva tempo, mas deverá ser

²⁰ Até 15 de Outubro de cada ano, o Governo deve apresentar a proposta de lei do Orçamento do Estado para o ano económico seguinte. Existem 3 excepções que justificam o não cumprimento deste prazo, que estão esplanadas no nº1 do artigo 35º da Lei de Enquadramento Orçamental.

²¹ É um acordo entre estados da Zona Euro, segundo o qual são estabelecidas restrições à possibilidade de os respectivos Governos definirem as suas políticas orçamentais com total liberdade.

vista como o primeiro patamar para gerir os dinheiros públicos, segundo os critérios de eficiência, eficácia, economia e utilidade social (Moreno 2006).

Para a realização deste trabalho, importa dar ênfase a determinados aspectos que supomos serem importantes.

O primeiro, que o tipo de metodologia que se utiliza em Portugal para a fixação de tectos orçamentais é o *top-down* em oposição ao *bottom-up*. No primeiro existe uma pré-fixação de tectos sectoriais e no segundo não existe essa pré-fixação, deixando essa liberdade de despesas atribuída a cada ministro. É de referir, citando Pereira *et al.* (2007, p.408), que “*se defende como desejável a adopção de uma metodologia do primeiro tipo*” ou seja, o *top-down* por exercer um maior controlo.

O segundo aspecto, prende-se com o OE, apesar de ser uma estimativa de curto período de um ano, continua a ser feito na base de incrementação, ou seja, é feito um acréscimo (por exemplo o valor da inflação) no orçamento anterior. Trata-se assim “*de previsões cegas, alheadas da realidade, portanto, sem credibilidade técnica*” (Moreno, 2010, p.58).

Um terceiro aspecto que se pretende referenciar, reside no facto de não se dar muita importância à apresentação dos resultados e ao controlo interno (Moreno, 2006). Também de acordo com o Grupo de Trabalho de Revisão Lei de Enquadramento Orçamental (2010), o processo de controlo orçamental é demasiado centrado nos recursos utilizados, ao invés de ser nos resultados alcançados.

Por último importa referir também, tendo em conta o mesmo grupo, que a execução orçamental cria incentivos para que os organismos da AP esgotem os recursos financeiros que lhes são atribuídos anualmente. Ou seja, um gestor orçamental tenta gastar o seu orçamento na totalidade mesmo que isso acarrete uma decisão menos óptima, pelo facto de o saldo não poder transitar para o próximo ano. É de conhecimento generalizado que esta tem sido uma prática corrente em alguns organismos da AP. Conforme nos refere Moreno (2010), numa auditoria realizada a um determinado organismo, foi observado uma elevada quantidade de resmas de papel que dariam para uns dez anos. A justificação dada pelo organismo para o sucedido, foi simples “*(...) sempre lhes tinham dado instruções para, em cada ano, gastarem até ao último cêntimo a totalidade das verbas inscritas no respectivo orçamento, já que não despendem as dotações orçamentais a 100 por cento era fundamento para cortes automáticos de verbas no orçamento do ano seguinte*” (Moreno, 2010, p. 9).

CAPÍTULO 4

CARACTERIZAÇÃO DO PA NO EXÉRCITO PORTUGUÊS

4.1 NOTA DE ENQUADRAMENTO

A AP, decorrente do conjunto de reformas de modernização da AP, principalmente a RAFE respeitante à parte financeira, sofreu nos últimos anos grandes alterações, com vista a um melhor planeamento, execução e controlo da gestão pública.

Não obstante, o artigo 5º da RAFE veio também reforçar a importância que se deverá dar ao planeamento e à avaliação de resultados, com a obrigatoriedade de todos os serviços e organismos da AP elaborarem, por um lado, um PA onde deverão ser discriminados os objectivos a atingir, bem como os recursos a utilizar e, por outro, um relatório (RA) onde constarão os objectivos atingidos e os recursos utilizados, bem como o grau de realização desses programas.

4.2 O PLANO DE ACTIVIDADES

4.2.1 IDEIA GLOBAL DO PA

Na elaboração do OE são fixados tectos para despesas específicas e despesas por ministério, seguindo a metodologia *Top-Down*. Após os ministérios terem fixados esses tectos para despesas específicas e para as despesas por serviço ou organismo, inicia-se a preparação do OE. Essa preparação, começa com a elaboração do PA pelos serviços e organismos, que será aprovado pelo ministro competente e servirá de base à proposta de orçamento a apresentar aquando da preparação do OE (Decreto-Lei nº 155/92 de 28JUL).

Para além do destaque já dado ao planeamento, também o PA se constitui como um importante instrumento de gestão, essencial para a correcta tomada de decisão e fundamental para posteriormente se efectuar a avaliação do desempenho, ou seja, o grau de realização das actividades planeadas, que deverá ser evidenciado no RA.

Estes dois instrumentos fundamentais, o PA e o RA, para além de surgirem como lei obrigatória para todos os serviços da AP, constituem-se como uma boa prática de gestão

eficiente, no qual a sua divulgação²², traduz o envolvimento desejável entre a sociedade e a AP (Decreto-Lei nº 183/96 de 27 SET)

Podemos assim dizer, que o PA é um plano anual de previsão de recursos a utilizar para a prossecução das actividades a desenvolver no ano seguinte. O PA, é um documento que é inscrito no SIG e permite a ligação com a execução orçamental. Como se verá mais adiante, ao se processar uma despesa é obrigatório a criação do Número de Processo de Despesa (NPD), no qual é obrigatório a colocação do número do “Elemento de Acção”. Este “Elemento de Acção” é planeado e inscrito no SIG pelas U/E/O. É este Elemento de Acção, que aquando da execução do orçamento, permite a ligação entre o planeado e executado.

4.2.2 A ELABORAÇÃO DO PLANO DE ACTIVIDADES

Importa desde já referir, que o PA do Exército é um plano integrado de todos os PA's das U/E/O. O PA do Exército, consolidado com os restantes PA's do MDN, após aprovação do ministro competente, servirá de proposta do orçamento, aquando da preparação dos orçamentos por ministérios.

De acordo com o Decreto-Lei nº 183/96 de 27SET, o PA deve seguir um esquema tipo, que sucintamente, se resume a três capítulos: o primeiro referente à nota introdutória, o segundo aos objectivos e estratégias e o último, às actividades previstas e recursos necessários. No Anexo B é apresentado o esquema tipo previsto nesse diploma.

O Exército, após terem sido fixados os tectos orçamentais para as despesas por ministério²³, irá fazer o seu planeamento, conforme passaremos a explicar²⁴. De acordo com o Manual de Plano de Actividades (2006), o Estado-Maior do Exército (EME), através da sua Divisão de Recursos (DivRec), em coordenação com o Gabinete do Chefe de Estado-Maior do Exército, definem os objectivos de curto prazo para o próximo ano, que serão materializados no PA. Estes objectivos de curto prazo, são definidos com base nos Objectivos Estratégicos²⁵ do Exército. Após a definição dos objectivos, a DivRec atribui tectos orçamentais de planeamento aos Órgãos Centrais de Administração e Direcção²⁶ (OCAD), com base no orçamento do ano anterior, nas novas actividades a executar e nas actividades que serão extintas. Assim, a DivRec enviará aos OCAD, uma informação contendo os respectivos *Plafonds*, os objectivos e os prazos para a elaboração do PA. De seguida, através da Direcção de Finanças (DFin) do Comando da Logística (CLog)

²² Ao nível dos serviços de cada ministério.

²³ A elaboração do Orçamento segue a metodologia *Top- Down*, conforme consta no ponto 3.3 do capítulo anterior.

²⁴ Encontra-se em Anexo C, uma imagem explicativa de todo este processo.

²⁵ Estes objectivos articulam-se em objectivos gerais e específicos. Estes objectivos decorrem directamente do Conceito Estratégico Militar, das Missões Específicas das Forças Armadas, do Sistema de Forças Nacional e encontram-se detalhados no Plano de Médio e Longo Prazo 2007-2024 (PMLP 07-24).

²⁶ Quando falamos dos OCAD, também nos referimos ao Comando das Forças Terrestres e Unidade de Apoio do EME.

inscrevem-se esses “Objectivos” no SIG. No Anexo D indicam-se os “Objectivos” do Exército Português para 2010, inscritos no SIG.

Ainda nessa metodologia *Top-Down*, os OCAD definem as “Actividades” que concorrem para a execução dos “Objectivos” definidos pelo Exército e atribuem *Plafonds* de planeamento para as U/E/O na sua dependência. À semelhança do que acontece no EME, os OCAD registam no SIG as “Actividades” que levarão a prossecução dos “Objectivos” e registam também os *Plafonds de planeamento* para as U/E/O.

Por sua vez, as U/E/O, numa primeira fase, planeiam e inscrevem no SIG, as “Acções” de acordo com as missões que lhes estão incumbidas, com vista à prossecução das “Actividades” definidas pelo seu OCAD. Numa segunda fase, planeiam e registam no SIG, os “Elementos de Acção” que dizem respeito a todas as actividades da U/E/O que serão desenvolvidas para a prossecução das “Actividades” do seu OCAD. Numa fase posterior, a U/E/O constitui a materialização das actividades em tarefas concretas, ou seja, procede à inscrição no sistema das previsões de valores para cada “Elemento de Acção”, no qual, deve ser identificado a respectiva classificação orçamental²⁷. São também registadas no SIG as verbas das “Acções” e “Actividades”, que não são mais do que um somatório dos valores dos “Elementos de Acção” correspondentes às “Acções” e “Actividades”.

Cada “Elemento de Acção” pode conter mais do que um tipo de despesa, ou seja, mais do que uma rubrica orçamental. É de referir também, que as U/E/O devem planear e registar todas as tarefas, ou seja, todos os valores, quer estejam dentro do tecto orçamental²⁸, quer estejam fora deste²⁹ (Manual de Plano de Actividades, 2006).

Posteriormente, e após os OCAD terem validado e integrado todo o planeamento ao seu nível, a DivRec em coordenação com a DFin do CLog, integra todo o PA do Exército que servirá de base para a proposta do orçamento do MDN aquando da elaboração da proposta da Lei do Orçamento.

Por último, após ter sido aprovado o OE, é efectuada a correcção ao PA, se houver alterações que o justifiquem. Após concluída a elaboração do PA é remetida uma cópia à secretaria-geral do MDN e divulgada a todos os interessados (Decreto de Lei 183/96 de 27 SET).

4.3 O RELATÓRIO DE ACTIVIDADES

O RA é um documento anual, em que se descrevem as actividades desenvolvidas e os objectivos alcançados no ano anterior, bem como, a eficiência, eficácia e economia dos recursos utilizados. O RA do Exército, que actualmente não está inserido no SIG, integra todos os relatórios de actividades de cada U/E/O e *“deverá ser submetido a aprovação do*

²⁷ Diz respeito à classificação económica da despesa e receita, explanado no POCP.

²⁸ Actividades financiadas, no SIG classificam-se por forma de financiamento 3.

²⁹ Actividades não financiadas, no SIG classificam-se por forma de financiamento 0.

ministro competente até dia 31 de Março do ano seguinte àquele a que respeita”, segundo o Decreto-Lei nº 183/96 de 27 SET.

Em relação ao RA (Decreto-Lei 183/96 de 27 SET), os organismos públicos devem seguir o esquema tipo que se encontra explanado no Anexo E. Este esquema tipo é composto, resumidamente, por três capítulos: o primeiro diz respeito à nota introdutória, o segundo às actividades desenvolvidas e recursos humanos e o último, compreende a avaliação final.

À semelhança do que acontece com o PA, também na elaboração do RA, a informação percorre toda a estrutura do Exército, de modo a que os dados sejam consolidados e integrados num único relatório, que, posteriormente, será divulgado a todos os interessados e enviado à Secretaria-Geral do MDN.

Sendo o PA, um documento que está integrado no SIG, torna-se necessário fazer uma breve caracterização deste sistema.

4.4 O SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO

4.4.1 ENQUADRAMENTO

No contexto de modernização da gestão na AP, também o MDN seguiu essas tendências³⁰. No que diz respeito à vertente financeira, decorrente do despacho n.º 109/MDN/02, foi consagrada a implementação do SIG, que consiste num sistema informático baseado numa plataforma comum a todo o MDN, que impõe procedimentos normalizados e integra vertical e transversalmente toda a estrutura nas funções de planeamento, execução e controlo.

“O SIG é um sistema estruturado e completo, projectado para operar em vários níveis hierárquicos, dependendo apenas de uma única base de dados e mantendo todos os módulos integrados entre si. Permite gerar informação sob vários formatos, tabelas, gráficos, relatórios e outros, necessários às rotinas de serviço, eliminando a redundância de dados entrados, capaz de processar com maior velocidade todos os dados, produzindo e disponibilizando melhor informação, em tempo real, aos Órgãos de Chefia e Direcção do Exército Português” (Mata apud Cano, 2010, p. 59).

4.4.2 ESTRUTURA DO SIG

Relativamente à sua estrutura, o SIG está organizado em dois blocos: o Bloco 1.1, *Enterprise Resource Planning* (ERP), e o Bloco 1.2, *Strategic Enterprise Management/Business Information Warehouse* (SEM/BW).

³⁰ As tendências actuais da AP, foram desenvolvidas no ponto 2.2.

Actualmente, o Bloco 1.1, diz respeito à contabilidade patrimonial e orçamental e está organizado nos seguintes módulos³¹: Contabilidade Orçamental, Contabilidade Financeira, Gestão Imobilizado, Gestão Contratos, Recursos Humanos, Administração de Materiais e Contabilidade de Custos. Este Bloco, diz respeito a todas as operações de execução da despesa e os seus dados, são reportados para o Bloco 1.2, no final do dia. Por sua vez, o Bloco 1.2 (Planeamento e Controlo Orçamental) está organizado nos módulos de PA, de Planeamento Orçamental (PO) e de *Reporting*.

Poderemos dizer, segundo Cano (2010), que o SIG integra a informação em duas vertentes:

- A vertente horizontal, onde há uma interligação entre as áreas Logística, financeira e recursos humanos, disponibilizando informações necessárias de apoio à decisão ao Comandante, Director ou Chefe, a cada nível da estrutura;
- A vertente vertical, em que a informação se integra por toda a EFE. Ou seja, desde o nível inferior (U/E/O), passando pelo nível intermédio (CFin) e terminando no nível superior (DFin).

Ao nível do registo do PA no SIG, o planeamento efectua-se com base na metodologia *Top-Down*, de acordo com o processo de elaboração do PA já mencionado³². Assim sendo, e de uma forma genérica, podemos referir que o nível superior (DivRec/EME), planeia e inscreve no sistema os “Objectivos” do Exército, no nível intermédio (OCAD) planeiam-se e registam-se no SIG as “Actividades” a desenvolver para a prossecução dos objectivos definidos superiormente e no nível inferior (U/E/O), planeiam-se as “Acções” e “Elementos de Acção”. Não obstante, as U/E/O após terem inscrito os “Elementos de Acção”, através da inscrição de rubricas orçamentais, vão quantificar esses “Elementos de Acção”. É de referir, que são estes Elementos de Acção que permitem a ligação entre o PA e a execução orçamental.

Assim sendo, a comparação entre o planeado e executado torna-se possível, visto que o sistema obriga a que se coloque o número do elemento de acção em cada despesa processada, ou seja, cada NPD obriga o registo de um elemento de acção associado a essa despesa segundo o Manual de Plano de Actividades (2006).

Para tal, torna-se fundamental, a ferramenta de *Reporting existente no SIG*, mais propriamente o *Business Explorer Analyzer* (BEx Analyzer) que disponibiliza alguns relatórios, conforme se apresenta no próximo ponto.

³¹ Encontra-se em análise a possibilidade de se integrar um módulo de BSC, conforme se encontra explanado no PA do Exército de 2010.

³² O processo de elaboração do PA está mencionado no ponto 4.2.2 do presente capítulo.

4.4.3 O BUSINESS EXPLORER ANALYZER

O BEx Analyzer, está integrado no Módulo de *Reporting* que por sua vez faz parte do Bloco 1.2 (Planeamento e Controlo Orçamental). “O *BEx Analyzer* é uma ferramenta de análise de dados, i.e., é uma ferramenta que permite navegar sobre os relatórios fornecidos, através da navegação nas áreas de resultados” (Manual de Reporting, 2009, p.3).

O BEx Analyzer disponibiliza dois módulos de relatórios: os relatórios financeiros e os relatórios logísticos. Os relatórios disponíveis nesta ferramenta podem ser do tipo formatado ou não formatado. A principal diferença, reside no facto de que os primeiros não permitem alteração da estrutura, por exemplo os mapas legais, enquanto nos segundos existe a possibilidade de se alterar a estrutura.

Ao executar os relatórios através desta ferramenta, em ambiente de trabalho Excel, para além das suas funcionalidades de folha de cálculo, permite usar, cumulativamente, as outras funcionalidades próprias do sistema, nomeadamente a elaboração de mapas de forma pormenorizada e, conseqüentemente, a sua exportação.

PARTE II- TRABALHO DE CAMPO

CAPITULO 5

METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

5.1 MÉTODOS DE RECOLHA DA INFORMAÇÃO

“A escolha entre os diferentes métodos de recolha dos dados depende das hipóteses de trabalho e da decorrente definição dos dados pertinentes” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p.206).

Perante as hipóteses definidas no capítulo 1, consideramos que a sua validação necessitava de ser efectuada através de um inquérito por questionário, de um estudo de caso e de um inquérito por entrevista. Apresenta-se de seguida a metodologia adoptada que consideramos mais pertinente para responder à pergunta de partida, e que é:

“Como pode o Plano de Actividades servir de instrumento de gestão no auxílio da tomada de decisão para os Órgãos de Chefia e Direcção de uma U/E/O?”

Assim:

- Através de um inquérito por questionário efectuado às U/E/O do Exército Português, pretende-se validar a hipóteses 1 e 2, ou seja, por um lado, determinar o estado de implementação e a utilidade, no apoio da decisão, do PA e por outro, verificar a pertinência das informações apresentadas no RA, para a avaliação do desempenho da U/E/O. Pretende-se também, identificar os indicadores de gestão que obtiveram o maior grau de importância por parte dos inquiridos.
- Através do estudo de caso, na AM, pretende-se verificar as hipóteses 3 e 4, ou seja, verificar se o SIG permite fazer uma comparação entre o PA e a execução orçamental e calcular os indicadores de gestão que mais foram referenciados no inquérito por questionário.
- Através do inquérito por entrevistas efectuado à EFE, à AM e ao CDD, pretende-se complementar a validação das hipóteses 1 e 2, e também, validar as hipóteses 3 e 4, ou seja, pretende-se averiguar a pertinência dos resultados obtidos quer ao nível dos indicadores calculados, quer ao nível dos resultados obtidos da comparação entre o PA e execução orçamental e ainda, a identificação de problemas e ou soluções na utilização do PA como instrumento de gestão.

5.1.1 INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Reconhecendo-se a importância que se deverá dar ao planeamento e avaliação de resultados, decorrente da RAFE, e com a obrigatoriedade de todos os serviços e organismos da AP, em particular de todas as U/E/O, elaborarem o PA e o RA, preferimos a aplicação de um inquérito por questionário, por abranger “ (...) *um maior número de pessoas e informação em curto espaço de tempo do que outras técnicas de pesquisa*” (Barros & Lehfeld, 2000, p.91).

Foi enviado por correio electrónico às 67 Secções Logísticas das U/E/O do Exército Português, um *Link*³³ do questionário para preenchimento *online* através da plataforma *Google Docs*³⁴, no período de 15 de Março a 15 Abril de 2011, sendo obtidas 55 respostas, representando uma taxa de resposta de 82,1%. Os resultados dos questionários foram, posteriormente, tratados estatisticamente com a utilização de um software estatístico³⁵.

A construção deste questionário, conforme se mostra no Apêndice B, assentou em três partes. A primeira parte referiu-se à caracterização da U/E/O do Exército Português, onde se evidenciou as habilitações, a formação contínua e ainda, as dificuldades existentes na subsecção financeira. Na segunda parte efectuou-se uma caracterização ao PA, pretendendo conhecer a importância que lhe é atribuída, as pessoas que são responsáveis pela sua elaboração e ainda, a utilidade da informação que é extraída do PA integrado no SIG. Na última parte pretendeu-se conhecer os pontos que são referenciados no RA e também, aferir a importância de alguns indicadores de gestão no apoio à gestão, que poderão ser apresentados no RA ou numa outra ferramenta.

O conjunto de indicadores apresentados no questionário, foi elaborado com base no estudo de Teixeira (2007), nos manuais de Ferreira (2010) e Neves (2007) e, também, nos indicadores sugeridos nas entrevistas exploratórias efectuadas na DFin e CDD.

5.1.2 ESTUDO DE CASO NA AM

Através das entrevistas exploratórias e análise do inquérito por questionário, percebeu-se que a comparação entre o PA e execução orçamental, não está a ser feita existindo também, alguma controvérsia em torno da possibilidade desta ser ou não fiável. Foi elaborado para o efeito, uma comparação entre o PA e execução orçamental da AM no período de 2009 e 2010. Para esta comparação foram usados dados extraídos do sistema (SIG), obtidos na DFin, com a supervisão da Repartição Geral do Orçamento e, posteriormente, foram confrontados com os dados do PA da AM.

³³ <https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dGhNYVdnSGEtcTNWVWIMNV82S0hvTVE6MQ>

³⁴ Plataforma online que permite a realização de diversos trabalhos, entre os quais, inquéritos.

³⁵ Statistical Package for the Social Sciences.

Assim, optamos por realizar um estudo de caso, uma vez que possibilita uma oportunidade para estudar um aspecto específico de um problema de forma ligeiramente aprofundada e num curto espaço de tempo (Bell, 2008).

Pretende-se também neste estudo, calcular os indicadores que obtiveram o maior grau de importância no inquérito por questionário, ou seja, o nível 4 (Bastante) e 5 (Extrema), utilizando para tal os dados extraídos do sistema, pelo facto de se ter verificado que no RA não se incluírem indicadores de gestão.

Com os indicadores pretendemos verificar, a sua pertinência no auxílio na tomada de decisão e, também, se estes indicadores poderão servir de suporte na apresentação da informação no RA ou numa outra ferramenta.

Para o estudo de caso utilizou-se a recolha de dados preexistentes, como fonte principal de informação. Assim foram analisados:

- PA e RA, de 2009 e 2010, da AM
- Mapas e relatórios financeiros da AM, de 2009 e 2010, extraídos do SIG.

5.1.3 INQUÉRITO POR ENTREVISTAS

De forma a se averiguar a pertinência dos resultados obtidos quer ao nível dos indicadores calculados, quer ao nível dos resultados obtidos da comparação do PA e execução orçamental, optou-se por realizar um inquérito por entrevistas., conforme se pode visualizar no Apêndice D. Neste método, o interlocutor “ (...) *exprime as suas percepções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências, (...) e permite que o interlocutor aceda a um grau de autenticidade e de profundidade*” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p.192). Com este inquérito, pretende-se também, identificar problemas e/ou soluções na utilização do PA como instrumento de gestão.

Para a elaboração do inquérito por entrevistas foram escolhidos interlocutores privilegiados, caracterizando toda a estrutura financeira responsável pelo SIG. As entrevistas foram previamente preparadas³⁶ e estão organizadas de acordo com o quadro 4.1.

Quadro 4.1 – Distribuição das entrevistas por Órgão

Órgão	Nº de Entrevistas
CDD	2
DFin	3
CFinGeral	1
AM	1

³⁶ As entrevistas foram previamente agendadas e apresentadas aos entrevistados, onde foi feita uma breve apresentação do investigador e do problema da pesquisa, conforme consta no guião do inquérito por entrevista.

CAPÍTULO 6

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS QUESTIONÁRIOS

As respostas do inquérito, após terem sido extraídas da plataforma *Google Docs*, foram submetidas a uma análise estatística em SPSS. As Tabelas de frequência e distribuição estatística estão apresentadas no Apêndice C. Todas as questões obedeceram a uma escala de níveis, conforme consta no quadro 6.1, excepto a questão n.º 2.9 que se reflecte no quadro 6.2.

Quadro 6.1 Escala de níveis A

1	Nenhuma
2	Pouca
3	Relativa
4	Bastante
5	Extrema

Quadro 6.2- Escala de níveis B

1	Raramente
2	Usualmente
3	Frequentemente

6.1.1 CARACTERIZAÇÃO DAS U/E/O DO EXÉRCITO PORTUGUÊS

A população inquirida é constituída por 55 secções logísticas pertencentes ao Exército Português, sendo distribuídas conforme se mostra nos gráficos 6.1 e 6.2.

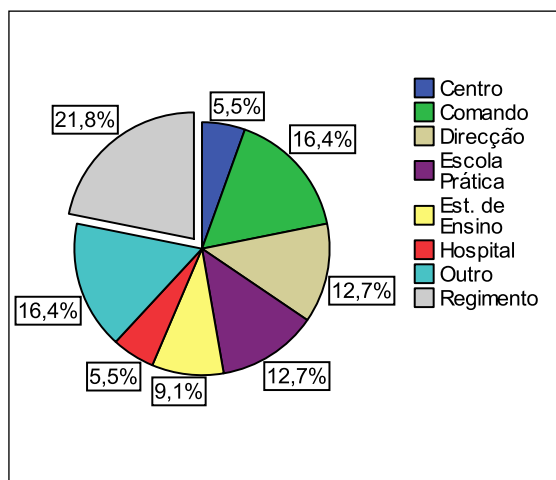


Gráfico 6.1 - Distribuição por tipo de U/E/O.

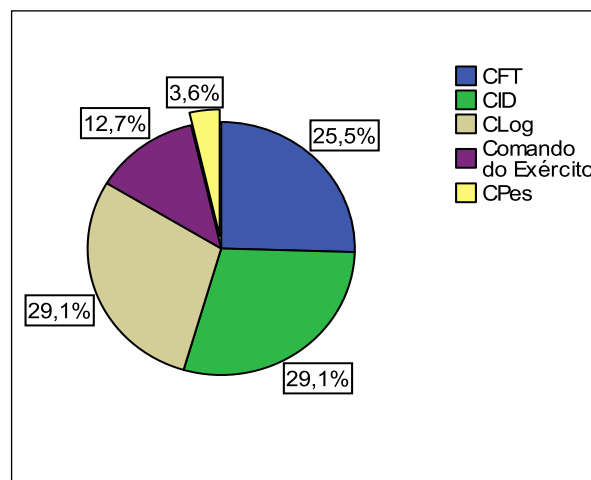


Gráfico 6.2 – Distribuição por Comando Funcional.

Das 55 secções logísticas inquiridas, 81,8% referiram que o responsável pela U/E/O não tem formação no SIG. Dos inquiridos, 80% referiram também, que o chefe da subsecção financeira tem formação superior na área de Administração e que 27,3% realizam cursos de formação contínua, conforme se pode constatar no Apêndice C, que apresenta detalhadamente os resultados do questionário, através dos dados recolhidos

do SPSS. Das 15 secções logísticas que responderam realizar cursos de formação contínua, 53,3% referiram que realizam cursos de formação em SIG, conforme se pode visualizar na Tabela C.31 do mesmo Apêndice.

Relativamente às dificuldades que existem na subsecção financeira, foi solicitado no inquérito que os inquiridos referissem o grau de importância de seis variáveis possíveis. A tabela 6.1 que a seguir se apresenta, reflecte a média de importância atribuída às seis variáveis colocadas no questionário, onde as “restrições orçamentais” se constituem como a que apresenta a maior dificuldade sentida pelas secções logísticas, com média de 4.

Tabela 6.1 – Distribuição estatística das respostas da questão n.º 1.8.

Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média
Rotatividade por parte do chefe da subsecção	55	1,00	5,00	3,0909
Rotatividade dos funcionários	55	1,00	5,00	2,8182
Qualificação insuficiente dos Recursos Humanos	55	1,00	5,00	3,0727
Insuficiência dos Recursos Humanos	55	1,00	5,00	3,3273
Restrições orçamentais	55	2,00	5,00	4,0000
Implementação do SIG	55	1,00	4,00	3,0182

6.1.2 O PLANO DE ACTIVIDADES

Os inquiridos, questionados pela importância³⁷ que atribuem às quatro variáveis impostas no inquérito relativamente à elaboração do PA, consideraram que a variável “Instrumento de gestão” é o mais importante para a elaboração do PA, com média de 3,7, seguida também pela variável “Optimização de recursos”, com média de 3,67. De referir, ainda, que a “Obrigatoriedade da lei” regista a menor moda da distribuição estatística (3,00) e a variável “Justificação orçamental” apresenta a menor média de 3,5, assumindo, assim, estas duas variáveis, as de menor importância relativamente à elaboração do PA, conforme consta na tabela C.12 do Apêndice C.

Na identificação da importância das entidades envolvidas na elaboração do PA, verifica-se que o chefe da subsecção financeira representa a entidade que assume a maior importância, com uma média de 4,6. O chefe da secção logística é a segunda entidade com maior importância com uma média de 3,95. Sendo, assim, visível que a secção logística assume extrema importância na elaboração do PA. Com menor importância é identificada a variável “Comandantes, Directores ou Chefes das Subunidades”, com uma média de 2,6. Os resultados indicam, ainda, que o Comandante/Director ou Chefe da U/E/O assume uma com uma importância intermédia, com uma média de 3,7, conforme se apresenta na tabela 6.2.

³⁷ Numa importância de 1 a 5, conforme escala de níveis (A) que se apresentou na página anterior.

Tabela 6.2 – Distribuição estatística das respostas da questão n.º 2.2.

		Comandante Director ou Chefe da U/E/O	Chefe da Secção Logística	Chefe da Subsecção Financeira	Estado-Maior ou semelhante	Comandantes Directores ou Chefes das Subunidades
Casos Possíveis		55	55	55	55	55
	<i>Missing</i>	0	0	0	0	0
Média		3,7455	3,9636	4,6000	3,0182	2,6364
Mínimo		2,00	1,00	3,00	1,00	1,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

À questão sobre se as actividades e objectivos definidos superiormente estarem adequados³⁸ para a elaboração do PA, verifica-se que uma grande maioria respondeu sim. No caso dos objectivos, 85,5% dos inquiridos referiu estarem adequados. Já no caso das actividades registou-se uma percentagem de 80%, conforme se poderá visualizar nas tabelas C.14A e C.14B do APÊNDICE C, respectivamente.

O gráfico 6.3 que de seguida será apresentado, representa a correlação entre a questão n.º 2.4 e a questão n.º 2.5³⁹. Verifica-se que dos 55 inquiridos, 17 responderam “não” à questão n.º 2.4 e os restantes 38 inquiridos responderam “sim”, representando 30,9% e 60,1% respectivamente. Desta correlação pretendia-se verificar, se os inquiridos que respondessem não, a que o PA reflecte todas as actividades que pretendem executar, eram quem menos planeava em “não financiado” ou vice-versa. Contudo, essa correlação não é muito significativa, destacando-se o nível “Bastante”. Para quem respondeu não à questão n.º 2.4, 35,3% disseram que planeavam bastante. No caso das que responderam sim, essa percentagem é de 44,7%, o que denota que há um maior planeamento por parte dos inquiridos que respondeu sim à questão n.º 2.4.

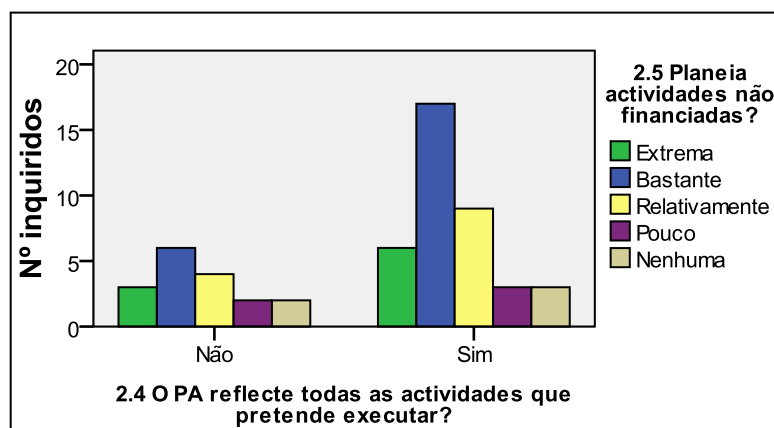


Gráfico 6.3 – Correlação entre a resposta n.º 2.4 e a resposta n.º 2.5.

³⁸ Questão n.º 2.3 do inquérito por questionário.

³⁹ Ver tabela C.31 do Apêndice C que apresenta uma análise detalhada dessa correlação.

Relativamente à questão n.º 2.7, se durante a execução orçamental os inquiridos fazem o controlo das actividades que foram planeadas, verifica-se que 40 inquiridos (72,7%) fazem esse controlo, conforme consta na tabela C.18 do Apêndice C. É de referir também, que desses 40 inquiridos que fazem o controlo, efectuam-no semanalmente e mensalmente, com a percentagem de 25,5% e 27,3%, respectivamente⁴⁰. Verifica-se, ainda, que para o controlo das actividades planeadas, o mapa mais utilizado é o Mapa da Execução da Despesa com uma média⁴¹ de 2,9 e uma moda de 3, ou seja, o nível mais elevado. Com menos utilização, aparece o mapa de PA por prioridades, com uma média de 1,4 e moda de 1, ou seja, o nível mais baixo na escala de níveis imposta nesta questão, que denota uma maior preocupação com a execução orçamental do que a o controlo das actividades planeadas, conforme se poderá observar na íntegra na tabela C.20 do mesmo Apêndice.

No gráfico 6.4 apresentam-se as respostas relativas à questão 2.10, ou seja, se as unidades no decorrer do ano económico efectuam alterações ao PA. No gráfico 6.5 apresentam-se as situações em que as unidades efectuam alterações a esse planeamento.

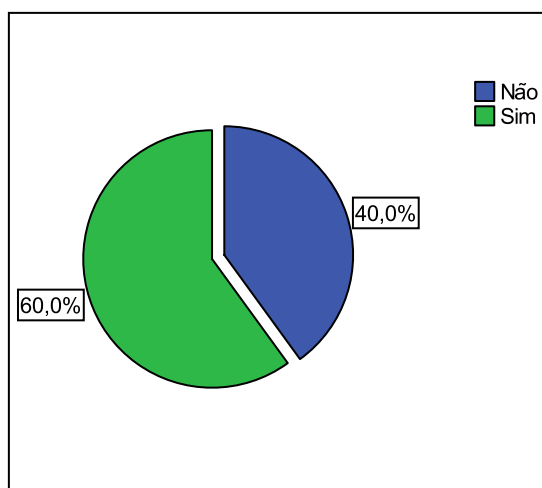


Gráfico 6.4 - Distribuição das respostas n.º 2.10.

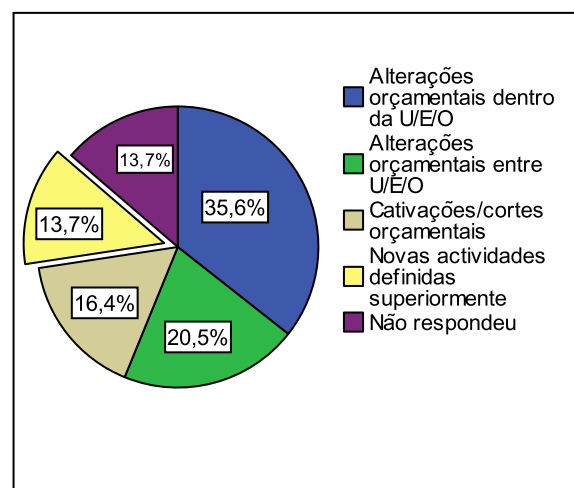


Gráfico 6.5 – Distribuição das respostas n.º 2.11.

Como se pode constatar pela análise do gráfico 6.4, 60% das unidades (33) efectuam alterações ao PA ao longo do ano económico. Relativamente à questão em que situações efectuam essas alterações, a resposta aceitava várias escolhas e só responderia quem tivesse respondido sim na resposta anterior. Verifica-se, assim, que 10 inquiridos não responderam e 35,6% das respostas dizem respeito às “Alterações orçamentais dentro da U/E/O”. Relativamente à variável “Novas actividades definidas superiormente”, obteve-se uma percentagem de 13,7%, ou seja, 10 respostas. Constata-se que estas duas respostas, que à partida deveriam ser respondidas de igual modo, têm uma grande variância nas respostas obtidas, denotando que este procedimento não está bem definido.

⁴⁰ Para uma análise mais detalhada ver Tabela C.19 do Apêndice C.

⁴¹ De acordo com o Quadro 6.2 que representa 3 níveis.

6.1.3 O RELATÓRIO DE ACTIVIDADES

Na identificação da importância das entidades envolvidas na elaboração do RA, visível na tabela 6.3, verifica-se que o chefe da subsecção financeira, à semelhança da elaboração do PA, representa a entidade que assume a maior importância, com uma média de 4,4 e uma moda de 5, ou seja, o nível mais importante colocado no questionário. Importa também salientar que a variável “ Comandantes, Directores ou Chefes das Subunidades” regista a importância mais baixa, com uma média de 2,7 e uma moda de 2.

Tabela 6.3 – Distribuição estatística das respostas da questão n.º 3.1.

	Comandante Director ou Chefe da UEO	Chefe da Secção Logística	Chefe da Subsecção Financeira	Estado-Maior ou semelhante	Comandantes, Directores ou Chefes das Subunidades
Casos Possíveis	55	55	55	55	55
Missing	0	0	0	0	0
Média	3,7091	3,9455	4,3636	3,2364	2,7455
Moda	4,00	4,00	5,00	4,00	2,00
Mínimo	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Relativamente à questão n.º 3.2, onde os inquiridos poderiam escolher várias variáveis, verificamos que das 146 respostas dos 55 inquiridos, o ponto que mais é evidenciado no RA é “Actividades desenvolvidas” com 28,7%, como se pode constatar no gráfico 5.6. Dos dois inquiridos que responderam outros, evidenciaram “ Actividades desenvolvidas mas não planeadas” e “ Objectivos não cumpridos”.

Em relação à questão n.º 3.4 e 3.5, sobre o *Feedeback*, do RA e Indicadores de Desempenho previstos, que recebem do seu comando funcional, observa-se, numa escala de 1 a 5, que foi atribuída uma média de 2,2 e moda de 3 (relativo) à primeira questão e uma média de 1,9 e moda de 1 (nenhum) à segunda, o que denota que não é atribuída muita importância a estas duas variáveis.

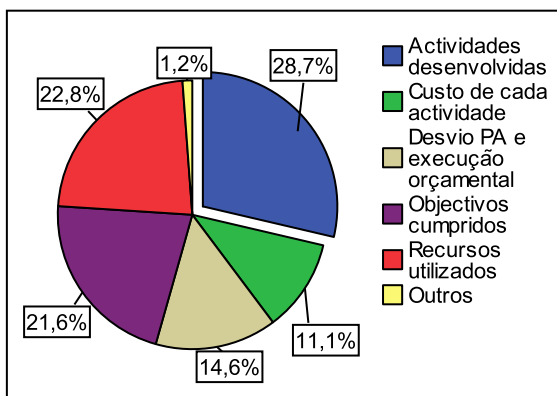


Gráfico 6.6 Distribuição das respostas n.º 3.2.

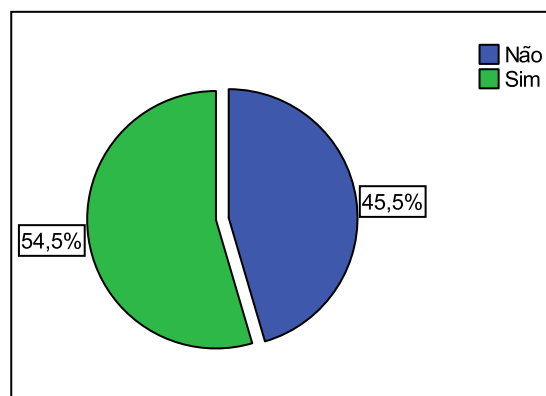


Gráfico 6.7 - Distribuição das respostas n.º 3.6.

Acerca dos indicadores de gestão, verifica-se que 54,5% dos inquiridos calculam indicadores de gestão na sua U/E/O, conforme se pode verificar no gráfico 6.7.

Na tabela 6.4, apresentada abaixo, pretende-se medir a importância que os inquiridos atribuem a alguns indicadores. Os indicadores apresentados no questionário foram seleccionados conforme se apresenta na metodologia da investigação científica. Os indicadores encontram-se ordenados por ordem crescente de média de importância obtida.

O indicador “Custo com os encargos de instalações” foi considerado como o mais importante, com média de 4,3 (49,1% dos inquiridos consideram este indicador de “Extrema” importância (5), ou seja 27 inquiridos atribuíram importância máxima a este indicador). Com menor importância atribuída aparece o indicador “Custo por departamento ou subunidades” com uma média de 3,1 (9,1% e 18,2% dos inquiridos consideram este indicador de “Nenhuma” (1) e “Pouca” (2) importância, respectivamente. De referir, ainda, que os indicadores que obtiveram uma média arredondada de “Bastante” (4) importância, são os que se encontram com fundo cinzento (9) e que serão calculados no estudo de caso que a seguir se apresentará.

Tabela 6.4 – Distribuição estatística das respostas da questão n.º 3.7.

	N	Mínimo	Máximo	Média
Custo por departamento ou subunidades	55	1,00	5,00	3,1273
Despesas de capital (executadas/planeadas)	55	1,00	5,00	3,1273
Grau de execução das actividades não planeadas	55	1,00	5,00	3,1455
Despesas de capital/ despesas totais	55	1,00	5,00	3,2545
Custo por actividade	55	1,00	5,00	3,2909
Grau de execução dos objectivos do Exército	55	1,00	5,00	3,3091
Recursos materiais disponíveis viaturas	55	1,00	5,00	3,3273
Recursos humanos disponíveis	55	1,00	5,00	3,4327
Grau de execução das actividades planeadas	55	1,00	5,00	3,5636
Actividades planeadas	55	1,00	5,00	3,6727
Despesa corrente (executado/planeado)	55	2,00	5,00	3,8909
Receita total (planeado/executado)	55	1,00	5,00	3,9636
Receita total/despesa total	55	1,00	5,00	4,0182
Despesa corrente/despesa total	55	3,00	5,00	4,1091
Grau de execução do orçamento	55	1,00	5,00	4,2182
Orçamento (dotação orçamental)	55	2,00	5,00	4,2545
Custos com encargos de instalações	55	3,00	5,00	4,3455
Casos Válidos N	55			

6.2 ESTUDO DE CASO

6.2.1 COMPARAÇÃO ENTRE O PA E EXECUÇÃO ORÇAMENTAL

Com a comparação entre o PA e execução orçamental da AM, pretende-se, apenas, verificar se é possível fazer essa comparação recorrendo aos mapas extraídos do SIG. Os dados aqui apresentados não pretendem demonstrar se a AM é ou não um exemplo a seguir.

Como já foi referido na parte teórica⁴², com a execução da despesa ocorre, também, a execução dos elementos de acção que foram planeados no PA. Aliás são estes elementos de acção que permitem que se faça a comparação entre o PA e a execução orçamental.

De facto no SIG, no módulo de *Reporting*⁴³ existem alguns mapas que reflectem esta temática, mais propriamente na pasta 5.1.2 (Comparação PA/PO). O “Mapa de execução dos elementos de acção”⁴⁴ foi o que se usou como fonte primária. Contudo, tivemos de recorrer a outros mapas, confronta-los e depois calcular os desvios e respectivas variações.

Relativamente ao primeiro mapa utilizado, o “Mapa de execução da despesa”⁴⁵, traduz toda a dotação orçamental da unidade, bem como as alterações, os compromissos assumidos e a despesa processada, conforme podemos verificar no Anexo F.

O “Mapa de planeamento dos elementos de acção”⁴⁶, representa o PA inscrito no SIG, onde estão descritas todas as actividades, nomeadamente as acções e elementos de acção que a unidade planeou para o respectivo ano económico, conforme podemos constatar no Anexo G. É de referir, também, que neste mapa estão representadas as actividades financiadas e não financiadas⁴⁷.

O terceiro e último mapa que foi utilizado, o “Mapa de execução dos elementos de acção” contém todos os dados necessários para efectuar a comparação entre o PA e a execução orçamental: a despesa processada e o valor dos elementos de acção inscritos no PA, conforme podemos verificar no Anexo H. Releva-se que neste mapa o valor dos elementos de acção inscritos diz respeito apenas às actividades financiadas. Após adaptação dos mapas às necessidades e constatar-se que os dados cruzados eram coincidentes, elaborou-se uma (tabela 6.5) com os dados obtidos do mapa de execução dos elementos de acção. Todos os mapas extraídos do sistema encontram-se em Anexo F, G e H.

A tabela 6.6, que a seguir se apresenta, foi elaborada numa folha de cálculo em *Excel* para uma mais fácil apresentação, utilizando os dados do sistema constantes nos

⁴²Ver página 18 do capítulo 4.

⁴³*Idem*.

⁴⁴ Está inserido no módulo de *Reporting* do Bloco 1.2, Planeamento e Controlo Orçamental.

⁴⁵ Inserido no módulo de EAPS, ou seja, módulo de contabilidade orçamental.

⁴⁶ Este mapa encontra-se no módulo de *Reporting* do Bloco 1.2, Planeamento e Controlo Orçamental.

⁴⁷ Estes conceitos podem ser revistos na página 16 do Capítulo 4.

mapas de “Execução da despesa” e de “Planeamento dos elementos de acção” que se encontram em Anexo F e G, respectivamente.

Tabela 6.5 – Comparação entre o PA e Execução orçamental, de 2009 e 2010, da AM.

Comparação entre o PA e a Execução Orçamental 2009				
Fonte Financiamento	PA	Execução orçamental	Desvio	Variação
10.111	1.781.590,00 €	1.521.925,17 €	259.637,83 €	-15%
10.123	100.000,00 €	924.841,81 €	824.841,81 €	825%
Total	1.881.590,00 €	2.446.793,98 €	565.203,98 €	30%
Comparação entre o PA e a Execução Orçamental 2010				
Fonte Financiamento	PA	Execução orçamental	Desvio	Variação
10.111	1.636.500,00 €	2.202.173,33 €	565.673,33 €	35%
10.123	126.000,00 €	541.343,53 €	415.343,53 €	330%
Total	1.762.500,00 €	2.743.516,86 €	981.016,86 €	56%

Fonte: Adaptado dos mapas de Planeamento dos Elementos de Acção e de Execução da Despesa, SIG.

O campo de “fonte de financiamento” está dividido em duas componentes: a 10.111 que corresponde ao orçamento atribuído pelo MDN (OMDN) e a 10.123 que corresponde às receitas próprias da unidade, apelidadas de Despesas com Compensação em Receitas (DCCR). O campo “PA” contempla apenas as actividades que foram planeadas como sendo actividades financiadas.

Os desvios, como se pode verificar, são bastante elevados, principalmente na fonte de financiamento de DCCR (10.123), atingindo valores na ordem dos 825% no ano de 2009, o que denota que alguma coisa não está a funcionar correctamente. Importa salientar, que a AM não planeou apenas os montantes de 1.881.590,00 € e 1.762.500,00 €, respectivamente em 2009 e em 2010, mas sim 3.146.935,00 € em 2009 e 2.920.300,00 € em 2010 (actividades financiadas e não financiadas), como se poderá constatar no Anexo G.

Desta comparação sobressai, desde logo, que o valor total do PA (Financiado) é muito inferior à execução orçamental, o que significa que a AM recebeu algum reforço da dotação orçamental, no decorrer do ano económico.

Na tabela 6.6 é apresentada, também, uma comparação entre os valores planeados em PA e a respectiva execução desses valores planeados, ou seja, a execução dos elementos de acção. O valor da execução dos elementos de acção é igual ao valor da execução orçamental (actividades planeadas mais as actividades não planeadas). Contudo, ao efectuarmos a comparação com o PA, no mapa da execução dos elementos de acção só estão inscritos os valores planeados na forma de “Financiado”, conforme podemos constatar no Anexo H. Assim, só será possível efectuar uma comparação com o PA, nas actividades que foram planeadas na forma de “Financiado”, ou seja, nas actividades que tiveram dotação para planeamento. Este aspecto torna-se num entrave para uma comparação entre as actividades planeadas na forma de financiamento “não financiado” e a sua execução.

Tabela 6.6 – Comparação entre o PA e Execução dos Elementos de Acção, de 2009 e 2010, da AM.

Comparação entre o PA e a Execução dos Elementos de Acção 2009*				
Fonte Financiamento	PA	Execução Elm. Acção	Desvio	Variação
10.111	1.781.590,00 €	1.483.160,10 €	298.429,90 €	-17%
10.123	100.000,00 €	168.371,51 €	68.371,51 €	68%
Total	1.881.590,00 €	1.651.531,61 €	230.058,39 €	-12%
Comparação entre o PA e a Execução dos Elementos de Acção 2010*				
Fonte Financiamento	PA	Execução Elm. Acção	Desvio	Variação
10.111	1.636.500,00 €	1.316.581,79 €	319.918,21 €	-20%
10.123	126.000,00 €	139.581,21 €	13.581,21 €	11%
Total	1.762.500,00 €	1.456.163,00 €	306.337,00 €	-17%

Fonte: Adaptado do mapa de Execução dos Elementos de Acção, SIG.

Nesta situação, reflexo do que foi dito anteriormente, os desvios são bastante menores do que na comparação com a totalidade da execução, uma vez que, neste caso, considera-se apenas a execução das actividades planeadas na forma “Financiado”.

Esta comparação, pode ser realizada mais ao pormenor, ou seja, ao nível de cada elemento de acção e até mesmo, a cada rubrica orçamental que está inserida em cada elemento de acção. Contudo, a nossa intenção é demonstrar que essa comparação era possível e identificar a existência de possíveis problemas. Como possível problema, identificamos o valor do PA que está inserido no mapa de execução dos elementos de acção, por não contemplar o valor das actividades na forma “Não Financiado”.

6.2.2 OS INDICADORES DE GESTÃO

Na tabela 6.7 apresentam-se os nove indicadores que em média obtiveram a classificação de “Bastante” (4) ou “Extrema” (5) importância.

Tabela 6.7 – Indicadores de Gestão.

Indicadores de Gestão	Grau de Importância (1 a 5)	2009	2010
Custos com encargos com instalações	4,3	520.136,91€	543.563,46€
Orçamento (dotação orçamental)	4,3	2.446.427,98 €	2.743.516,86 €
Actividades planeadas (dotação para planeamento)	3,7	1.881.590,00€	1.762.500,00€
Grau de execução do orçamento (%)	4,2	100,0%	100,0%
Despesa corrente/despesa total (%)	4,1	94,9%	98,6%
Receita total/despesa total (%)	4,0	38,1%	19,7%
Receita total (executado/planeado) (%)	4,0	82,3%	46,5%
Despesa corrente (executado/planeado) (%)	3,9	137,6%	171,4%
Execução das actividades planeadas (Financiado) (%)	3,6	19,5%	18,9%

Os indicadores que anteriormente se apresentaram, foram seleccionados de acordo com o disposto no capítulo 5 e foram calculados com base nos mapas extraídos do SIG, que se encontram em Anexo F, G e H.

Importa salientar destes cálculos efectuados, que o indicador “Grau de execução do orçamento” ronda nos dois anos os 100%, ao invés do indicador “Grau de execução das actividades planeadas” se situar nos 19,5% e 18,9% em 2009 e 2010, respectivamente.

Como se pode verificar, os inquiridos atribuem uma maior importância ao indicador “Grau de execução do orçamento” do que ao indicador “Grau de execução das actividades planeadas”, com 4,3 % e 3,6% respectivamente, à semelhança do que acontece também, na dotação orçamental e dotação para planeamento.

Todos os cálculos que julgamos ser necessários apresentar e as respectivas descrições de cada indicador, encontram-se em Apêndice M.

6.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

6.3.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO À QUESTÃO N.º 1

Em relação a primeira questão, “Considera que a elaboração do PA ao nível das U/E/O está a ser bem conseguida? Se não, o que alterava na metodologia adoptada pelo Exército Português para a elaboração do PA?”, obteve-se as seguintes respostas:

Quadro 6.3 – Análise dos resultados da questão n.º 1.

Entrevistado	Argumentação
MGEN Jesus da Silva	<i>“O planeamento deve ser um farol, pelo qual deve estar prevista toda a acção da Unidade e ele é trabalhado por um número muito restrito de pessoas, logo não tem o envolvimento de toda a unidade, ou seja, quase toda a acção da Unidade decorre à margem daquilo que foi planeado.”</i>
TCOR Colaço	<i>“Agora falta a segunda parte, eu faço o plano mas depois tenho que o controlar. E isso é que eu penso que não está a ser feito como deve ser.”</i>
MAJ Cano	<i>“É do conhecimento que este tipo de planeamento, não deve estar associado ao planeamento na óptica orçamental, por tratar-se de um planeamento de actividades. No entanto, por vezes (...) a sua elaboração acaba por ser concretizada já um pouco na óptica do orçamento.”</i>
MAJ Ribeiro	<i>“O PA é da competência do comandante e estado-maior, onde definem o que querem fazer para o ano seguinte, definindo quatro ou cinco linhas de acção. Os comandantes das unidades continuam a pensar que o PA diz respeito ao Orçamento, então é da competência do adjunto financeiro.”</i>
CAP Coimbra	<i>“Se eu alterava a metodologia, sim alterava. O PA, em Orçamento Base Zero, mas não poderia ser imposto valores para planeamento.”</i>
CAP Santa Comba	<i>“É assim, julgo que o PA não está a ser muito bem conseguido. (...) Julgo que o que se devia fazer, era deixar as unidades planear o que necessitam e pedir a estas que estabeleçam prioridades sobre as suas actividades.”</i>
CAP Martins	<i>“O que eu acho é que em termos teóricos está ótimo, (...). Agora é preciso verificar como é que está ser feito na prática em cada unidade (...).”</i>

Nas respostas à questão n.º1, verifica-se que todos os entrevistados, excepto a Capitão Martins, referem alguns problemas na elaboração do PA. Em primeiro lugar, é referido pelo Major General Jesus da Silva, Major Cano e Major Ribeiro, que o grande problema se encontra no facto de o PA ser realizado numa óptica orçamental no qual não há o envolvimento de toda unidade na sua concepção. Em segundo, é mencionado pelo Tenente-Coronel Colaço que existe a necessidade de se controlar a execução do Planeamento. Por último, a Capitão Coimbra e a Capitão Santa Comba Lopes consideram que não devia haver *plafond* para planeamento.

6.3.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO À QUESTÃO N.º 2

Relativamente à questão n.º 2, “O PA deve ser corrigido face a situações imprevistas? Na sua opinião quando se devem efectuar alterações ao planeamento?”, apresenta-se no quadro abaixo as argumentações indicadas pelos entrevistados:

Quadro 6.4 – Análise dos resultados da questão n.º 2.

Entrevistado	Argumentação
MGEN Jesus da Silva	<i>“Têm que ser, se o planeamento foi bem feito, naturalmente que a qualquer alteração à base de planeamento, ele tem que ser reajustado/corrigido.”</i>
TCOR Colaço	<i>“É obvio que sim. O PA por natureza é um plano dinâmico, portanto, não há nada que se faça no início e se mantenha mutável ao longo do tempo. O PA é dinâmico e pode ser alterado. (...) sempre que faço uma alteração orçamental.”</i>
MAJ Cano	<i>“Na minha óptica, a alteração ao planeamento só deveria surgir derivado de novas situações, que inicialmente não estavam previstas, na prática, falamos de planeamento de novas actividades.”</i>
MAJ Ribeiro	<i>“O PA deve ser alterado a qualquer altura, porque fica sempre registado em sistema o primeiro PA. (...) Mas ainda não há essa consciencialização. (...) Tem de haver sempre um cuidado na unidade, por cada vez que há alterações orçamentais, deve-se fazer o acerto no PA.”</i>
CAP Coimbra	<i>“Eu julgo que sim, para depois ser possível fazer uma análise. Porque se não fizermos alterações ao PA, quando formos fazer a comparação entre o planeado e o executado, essa comparação não reflecte a realidade.”</i>
CAP Santa Comba	<i>“ Claro que sim. (...) Porque quando se altera o orçamento, também se está a alterar os elementos de acção que estão associados às actividades (...) Todos os Comandantes deveriam alterar o PA sempre que se fizerem alterações ao Orçamento ”.</i>
CAP Martins	<i>“Do meu ponto de vista, as únicas situações em que o PA deve ser corrigido, são as alterações orçamentais que são impostas por imperativos legais, (...) ”.</i>

Como se pode verificar no quadro 6.2, todos os entrevistados referiram que se devem efectuar alterações ao planeamento. Contudo, as respostas não reuniram muito consenso relativamente às situações em que devem ser efectuadas essas alterações. Por um lado, dois entrevistados, o Major General Jesus da Silva e o Major Cano referem que só

se devem fazer alterações ao planeamento quando se verificarem alterações à base de planeamento, ou seja, aparecimento de novas actividades ou exclusão de actividades planeadas. Por outro lado, três entrevistados, o Tenente-Coronel Colaço, Major Ribeiro e a Capitão Santa Comba referem que se devem fazer alterações ao planeamento, sempre que se faça uma alteração orçamental. A Capitão Coimbra e Capitão Martins não dizem claramente quais as situações em que se devem fazer as alterações ao PA, mencionando algumas como poderemos verificar no Apêndice I e K, respectivamente. É de referir que, segundo o Tenente-Coronel Colaço, a Força Aérea Portuguesa sempre que faz alterações orçamentais tem que as justificar obrigatoriamente com as alterações ao planeamento, como podemos verificar no Apêndice F.

6.3.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO À QUESTÃO N.º 3

No estudo de caso realizado à AM, fez-se uma comparação entre o PA e a execução orçamental, conforme consta na folha que previamente lhe foi apresentada. À questão n.º 3, “Os resultados desta comparação poderão ser considerados fiáveis para a avaliação da execução do planeamento?”, os entrevistados apresentaram as seguintes argumentações:

Quadro 6.5 – Análise dos resultados da questão n.º 3.

Entrevistado	Argumentação
MGEN Jesus da Silva	<i>“É extremamente importante para o apoio à decisão e acções futuras. Verifica-se nesta comparação que não houve um reajustamento nítido.”</i>
TCOR Colaço	<i>“Não considero que haja uma limitação, a única coisa que pode estar a falhar é que aqui [nesta comparação] não se criaram novas actividades para este reforço que lhes foi atribuído.”</i>
MAJ Cano	<i>“Na minha opinião, tudo depende do comportamento tido ao longo desses anos. (...) Deriva daqui a necessidade de definitivamente implementar uma metodologia ao nível da unidades do Exército, que permita comparar o inicialmente planeado com o na realidade executado “.</i>
MAJ Ribeiro	<i>“É a mentalidade que existe, que o PA é uma coisa estanque. (...) Houve aqui uma falha efectiva, os 824 mil euros recebidos a mais, não foram reflectidos no PA.”</i>
CAP Coimbra	<i>“Nós não estamos a fazer essa comparação, estamos sim a analisar constantemente a execução e o tecto orçamental.”</i>
CAP Santa Comba	<i>“ (...) não vem referenciado o valor pago e recebido em notificações de fornecimento; os reforços orçamentais que a unidade teve; tal como os créditos extraordinários que são atribuídos ao longo do ano.”</i>
CAP Martins	<i>“Este estudo só poderá ser fiável, se partirmos do pressuposto que a AM não actualizou o PA, ou seja, nas variações que temos neste quadro entre a execução e o planeamento.”</i>

Com a questão n.º 3, pretendia-se verificar se existiram problemas subjacentes à comparação entre o planeado e a execução orçamental. Pode-se referir que os entrevistados, que responderam directamente ao que se perguntou, mencionaram que os desvios visíveis devem-se ao facto de não terem sido planeadas novas actividades para

fazer face a um reforço orçamental que a AM recebeu, ou seja, não se efectuaram alterações ao planeamento. Importa referir, que a Capitão Coimbra refere que essa comparação não se está a fazer. É também de realçar, que o Major Cano destaca a necessidade de se implementar uma metodologia ao nível das U/E/O, para que esta comparação possa ser efectuada.

6.3.4 ANÁLISE DE CONTEÚDO À QUESTÃO N.º 4

À questão n.º 4, “Tendo em linha de conta que a NGP tende para uma aproximação da gestão privada, como considera a inclusão de indicadores de gestão na Instituição Militar?”, os entrevistados apresentaram as argumentações seguintes:

Quadro 6.6 – Análise dos resultados da questão n.º 4.

Entrevistado	Argumentação
MGEM Jesus da Silva	<i>“É importante e estamos a caminhar nesse sentido, com a Contabilidade Analítica e esses indicadores, obteremos informação que irá auxiliar no processo de decisão.”</i>
TCOR Colaço	<i>“ (...) os indicadores normalmente são pessoais, ou seja, (...). Eu para ter indicadores de gestão, preciso de saber exactamente o que é que eu quero, e o eu, não é o eu General ou Coronel, mas sim o eu, Instituição.”</i>
MAJ Cano	<i>“É claro que, tudo isto só é possível se aos poucos caminharmos para um maior controlo e uma correcta avaliação das actuações, razão pela qual, se pode considerar a inclusão dos indicadores de gestão como um factor primordial para o caminho que temos de seguir, que é, o caminho capaz de apoiar os decisores na tomada de decisão.”</i>
MAJ Ribeiro	<i>“Em relação aos indicadores de gestão, isto tem uma enorme vantagem no apoio à decisão, pois os nossos recursos são muito escassos e é importante saber o que se está a fazer com os recursos do Exército.”</i>
CAP Coimbra	<i>“Normalmente, todas as unidades tentam gastar a totalidade do orçamento, mas se soubéssemos à partida que o excedente do orçamento ficaria para o ano seguinte, talvez, mas não é isso que acontece.”</i>
CAP Santa Comba	<i>“Concordo com estes indicadores de gestão, cria acrescentar que um factor motivador e aliciente da gestão privada e que poderia aplicar-se na AP, seria a gestão por objectivos, por exemplo prémios de desempenho.”</i>
CAP Martins	<i>“ (...) para mim os principais indicadores de gestão têm que ir de encontro aos objectivos definidos (...).”</i>

Verificando as respostas à questão n.º 4, constata-se que todos os entrevistados referiram que os indicadores de gestão são importantes. Contudo, destacam-se algumas notas referidas pelos entrevistados. A primeira, do Tenente-Coronel Colaço, refere que os indicadores têm sempre um carácter pessoal, onde cada um tem a sua visão dos indicadores que utilizaria. A segunda nota, referida pelo Major General Jesus da Silva e Major Cano, que estes indicadores devem permitir o apoio na tomada de decisão. A última

nota, mencionada pela Capitão Martins, refere o facto de que os indicadores deverão ir ao encontro dos objectivos definidos.

6.3.5 ANÁLISE DE CONTEÚDO À QUESTÃO N.º 5

A questão n.º 5, “No estudo de caso realizado à AM calcularam-se indicadores de gestão, que foram seleccionados após terem sido apresentados num inquérito por questionário às U/E/O do Exército Português, conforme constam na folha que previamente lhe foi apresentada. Considera pertinente a apresentação destes ou de outros indicadores no Relatório de Actividades ou outra ferramenta?”, obtiveram-se as seguintes respostas:

Quadro 6.7 – Análise dos resultados da questão n.º 5.

Entrevistado	Argumentação
MGEN Jesus da Silva	<i>“Estes indicadores, ou eventualmente podem ser outros, são importantes, não só na avaliação do plano, mas também na avaliação da gestão.”</i>
TCOR Colaço	<i>“Olho para esta informação [gráfico] do PA inicial e PA final, e só esta imagem consigo logo ver se as coisas correram bem ou não. Vejo logo os desvios e averiguo o motivo desses desvios. Isto é que é um instrumento de gestão, mas não há essa cultura.”</i>
MAJ Cano	<i>“ (...) é de todo pertinente a utilização destes e de outros Indicadores de Gestão, (...), temos de caminhar para uma gestão capaz de conduzir à necessidade de nos centramos nos resultados, fomentando mecanismos de responsabilidade que permitam comparar os objectivos inicialmente traçados, (...)”.</i>
MAJ Ribeiro	<i>“Na minha perspectiva um relatório de actividades não deve ser mais do que uma análise numérica, gráfica de alguns indicadores de gestão. Ao contrário, de se estar a dizer o que a unidade executou, isso não interessa.”</i>
CAP Coimbra	<i>“Na apresentação destes indicadores, são necessárias as justificações, pois há factores que podem levar a que as variações sejam evidenciadas (...)”.</i>
CAP Santa Comba	<i>“Relativamente à pergunta cinco, eu julgo que estes indicadores são pertinentes e deveriam ser referenciados.”</i>
CAP Martins	<i>“ (...) o que se tem que verificar da execução de uma unidade é realmente a execução face ao planeado.”</i>

À questão n.º 5 todos os entrevistados referiram que a apresentação destes, ou de outros indicadores, é pertinente, conforme se poderá constatar no conteúdo do quadro 6.5. Para além dessas justificações, a Capitão Coimbra menciona, ainda, que com a apresentação destes indicadores, devem ser incluídas as devidas justificações para determinadas variações. Por fim, o Major Ribeiro refere que o relatório de actividades deveria ser constituído por um conjunto de indicadores numéricos ou gráficos, ao invés de se dizer que todas as actividades foram desenvolvidas.

CAPÍTULO 7

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1 VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES

Após a revisão de literatura e na posse dos resultados recolhidos, através da metodologia anteriormente apresentada, importa verificar as hipóteses formuladas para, posteriormente, podermos responder à pergunta de partida.

Em relação à primeira hipótese: “O PA está bem implementado e traduz-se num instrumento de gestão no apoio à tomada de decisão”, os resultados apontam para a **não validação** desta hipótese. Como ponto positivo, verificamos que a elaboração do PA segue a metodologia para a fixação de tectos de planeamento, sendo que ela é considerada como desejável, por exercer um maior controlo, conforme apresentado na revisão literária. Não obstante, é de referir que nesta metodologia de *top-down*, os objectivos e actividades definidos superiormente são considerados adequados, conforme resultados obtidos pela resposta n.º 2.3 do inquérito por questionário, com 85,5% e 80% respectivamente. Contudo, subsistem alguns problemas previamente identificados, que inviabilizam a validação desta hipótese:

- A elaboração do PA não tem o envolvimento de toda a unidade, ou seja, é efectuada essencialmente pelo chefe da subsecção financeira, conforme os resultados apresentados da questão n.º 2.2 do inquérito por questionário e da questão nº1 do inquérito por entrevista. Este aspecto vem reforçar a ideia de que o PA é visto numa óptica orçamental e toda a acção da unidade decorre à margem do planeamento;
- Verificou-se também, através dos resultados recolhidos das questões n.º 2.7 e n.º 2.9 do questionário que não se efectua o controlo da execução do PA, mas sim apenas o controlo da execução orçamental. É também referido por um entrevistado na questão n.º 1, que esse é o grande problema deste plano;
- Um outro aspecto prende-se com a ideia de que o PA é um documento estanque e não sofre alterações à base de planeamento, de acordo com a resposta a questão n.º 2 do inquérito por entrevista. Sobre este assunto, verificamos que não existe um consenso nas respostas n.º 2.10 e n.º 2.11 do questionário, o que denota que este procedimento não está bem definido superiormente. Neste caso específico, 33 (60%) secções logísticas que afirmaram que fazem alterações ao planeamento, ao contrário de 22 (40%) que afirmam não o fazer;

- Por último, foi identificado a correlação das secções logísticas que referem que o PA não reflecte todas as actividades, são aquelas que menos planeiam em “não financiado”, conforme correlação apresentada no gráfico 6.3.

Na segunda hipótese: “A informação apresentada no Relatório de Actividades reflecte o desempenho da U/E/O”, os resultados aludem para uma **validação parcial** desta hipótese, pela revisão da literatura, pelos resultados da questão n.º 3.2, 3.4 e 3.5 do inquérito por questionário e pelas respostas à questão n.º 5 do inquérito por entrevista.

Importa referir que o RA segue o esquema tipo previsto no Decreto de Lei nº 183/96 de 27SET, que anteriormente foi apresentado na revisão literária. É de salientar, que as actividades desenvolvidas foram o aspecto mais referenciado, na apresentação de informação no RA. Contudo, existem alguns aspectos que estão previstos nesse diploma que poderão ser melhorados.

O primeiro aspecto prende-se com a apreciação global do plano. Por um lado, é dada demasiada importância à descrição das actividades desenvolvidas não se fazendo referência ao desvio entre o planeado e o orçamento executado. Por outro lado, o *feedback* que as U/E/O recebem deste relatório é relativamente insuficiente, o que denota a pouca importância que lhe é atribuída.

Um último aspecto que não está a ser bem conseguido, e que está previsto nesse diploma, é a apresentação de uma análise numérica ou gráfica de alguns indicadores que permitam comparar os objectivos inicialmente traçados e a avaliação do plano. Dos resultados recolhidos da questão n.º 3.6, 25 secções logísticas (45,5%) afirmam não calcularem indicadores de gestão.

Na terceira hipótese: “O SIG permite a comparação entre o orçamento planeado e a execução orçamental”, os resultados obtidos através do estudo de caso apontam para a **validação** desta hipótese, através do estudo de caso realizado e pelas respostas à questão n.º 3 e n.º 5 do inquérito por entrevista. No decorrer do estudo do caso, efectuamos uma comparação entre o PA e a execução orçamental e entre o PA e a execução dos elementos de acção, com os mapas extraídos do SIG. Desta comparação pode concluir-se que o mapa de execução dos elementos de acção contém todos os dados necessários, para se poder efectuar a comparação do executado face ao planeado, mais ou menos personalizadas. Importa também referir que, de acordo com o Tenente-Coronel Colaço, a Força Aérea Portuguesa apresenta essa comparação no seu relatório de gestão.

Foi observado, também, dos resultados recolhidos, que esta comparação não é efectuada ao nível da U/E/O e existe, de facto, a necessidade de se implementar uma metodologia para que essa comparação seja possível. Desde logo, é necessário definir alguns aspectos: alterações ao planeamento; a forma de planear as actividades em “não financiado”; e estabelecer uma forma de apresentação desta comparação no RA ou numa outra ferramenta.

Por fim, na quarta hipótese: “Os indicadores calculados, no decorrer do estudo do caso, são considerados pertinentes para a avaliação do desempenho das U/E/O”, os resultados apontam para uma **validação** desta hipótese, pelos resultados da questão n.º 3.7 dos questionários e pelas respostas à questão n.º 4 e 5. Não obstante, no decorrer da revisão literária, é referido que o RA deverá conter um conjunto limitado de indicadores que permitam uma comparação da actuação de cada organismo.

Os indicadores apresentados no estudo de caso, foram aqueles que obtiveram o grau de importância mínimo, no inquérito por questionário, de nível 4 (bastante) numa escala de 1 a 5. Todos os entrevistados referem que a apresentação destes ou de outros indicadores, são pertinentes no apoio à tomada de decisão. Para além de toda a revisão literária sobre o uso e pertinência de indicadores de gestão, os entrevistados referem algumas notas a observar na inclusão de indicadores:

- Os indicadores devem ser capazes de fornecer informação aos decisores na tomada de decisão;
- Estes indicadores só serão pertinentes se caminharmos para uma mentalidade de prestação de responsabilidades (*Accountability*);
- Os indicadores têm sempre um carácter pessoal, pelo que os indicadores deverão ser sempre definidos pela Instituição;
- Na definição dos indicadores a apresentar, deve ter-se em conta os objectivos definidos.

7.2 RECOMENDAÇÕES E REFLEXÕES FINAIS

Tentando fazer algumas reflexões à luz de toda a revisão literária e do trabalho de campo, com vista a responder à questão de partida que é: “*Como pode o Plano de Actividades servir de instrumento de gestão no auxílio da tomada de decisão para os Órgãos de Chefia e Direcção de uma U/E/O?*”, poderemos referir que os primeiros passos já foram dados. Contudo, existe ainda um longo caminho a percorrer para tornar o PA num verdadeiro instrumento de gestão.

Na sequência deste trabalho de investigação, para além de se ter validado ou refutado as hipóteses, obtivemos alguns resultados que poderão contribuir para uma melhoria nesta temática.

O primeiro ponto, prende-se com a ideia-chave de que o planeamento só faz sentido se houver um controlo e uma avaliação desse mesmo planeamento. Assim sendo, e como complementaridade às acções já desenvolvidas, recomenda-se a implementação de uma metodologia para que seja possível efectuar a comparação do orçamento executado face ao planeado. Para tal, deverá ter-se em conta o seguinte:

- O PA deverá ser alterado ao longo do ano, sempre que haja atribuição de novas actividades ou exclusão de actividades que foram planeadas, ou seja, atribuição ou redução nas dotações orçamentais. Estas alterações ao planeamento, para além de terem de ser justificadas, servirão para melhorar a base de planeamento para os anos futuros;
- As actividades planeadas na forma de “não financiado”, não poderão ser executadas, sem antes se terem alterado essas actividades para a forma de “financiado”, pois o sistema só reflecte a comparação entre o orçamento e as actividades planeadas na forma de “financiado”;
- As notificações de fornecimento, ou seja, a transferência de dotação orçamental de uma unidade para a outra, deverão ser processadas como alterações ao planeamento, pelo facto de a U/E/O deixar de executar essa dotação orçamental.

Um segundo ponto, prende-se com a apresentação de informação no RA, de cada U/E/O. O RA é baseado muito numa óptica de descrição das actividades desenvolvidas e é dado muito ênfase à execução orçamental. Assim sendo, recomenda-se a inclusão de indicadores de gestão no RA, com base nas necessidades dos decisores, mas que permitam também a avaliação do plano.

Por último, pretende-se referenciar a importância que é dada, à execução da totalidade da dotação orçamental, que por vezes implicam decisões menos óptimas na execução da despesa. Este ponto deveria ser visto numa óptica diferente, ou seja, deviam ser valorizadas as U/E/O que poupassem uma maior quantidade de recursos financeiros e que, ao mesmo tempo, cumprissem com as tarefas que lhes foram incumbidas, de modo a caminhar para uma gestão mais eficiente dos recursos postos à disposição do Exército Português. Para tal, tornar-se-ia necessário que os saldos das U/E/O transitassem para o ano seguinte ou que, pelo menos, não fosse reduzida a dotação orçamental da U/E/O para o ano seguinte.

7.3 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

A principal limitação desta investigação foi o limite de páginas imposto, pois determinados assuntos careciam de uma explicação mais detalhada. Por isso, este limite apela ao nosso sentido de síntese.

Outra limitação desta investigação prende-se com o facto de esta temática ser remetida para os responsáveis da área financeira, não sendo, desse modo, possível obter uma maior abrangência na recolha da informação de toda a estrutura das U/E/O.

A redacção deste trabalho, constituiu-se, também, como uma dificuldade pelo facto de as normas da AM não contemplarem todos os aspectos inerentes.

7.4 FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Com vista à avaliação do desempenho das U/E/O e ao conceito de *Accountability*, torna-se de extrema importância um estudo sobre a integração do Exército Português no SIADAP e, conseqüentemente, uma proposta de um QUAR.

Outra ideia subjacente, prende-se com a necessidade de dotar os Comandantes, Directores ou Chefes de uma ferramenta tipo *Balanced Scorecard*, para acompanhamento da actuação da U/E/O, verificação dos objectivos cumpridos e detecção de desvios orçamentais. Desse modo seria possível caminhar, para uma gestão mais eficiente, eficaz e económica dos recursos postos à disposição do Exército Português.

Por último, para uma melhoria do PA como instrumento de gestão, torna-se necessário um estudo sobre a possibilidade de tornar o RA num relatório parametrizado e extraído, tanto quanto possível, automaticamente do SIG, onde fossem apresentados os desvios entre o planeado e executado e, ainda, os indicadores de desempenho pela instituição.

BIBLIOGRAFIA

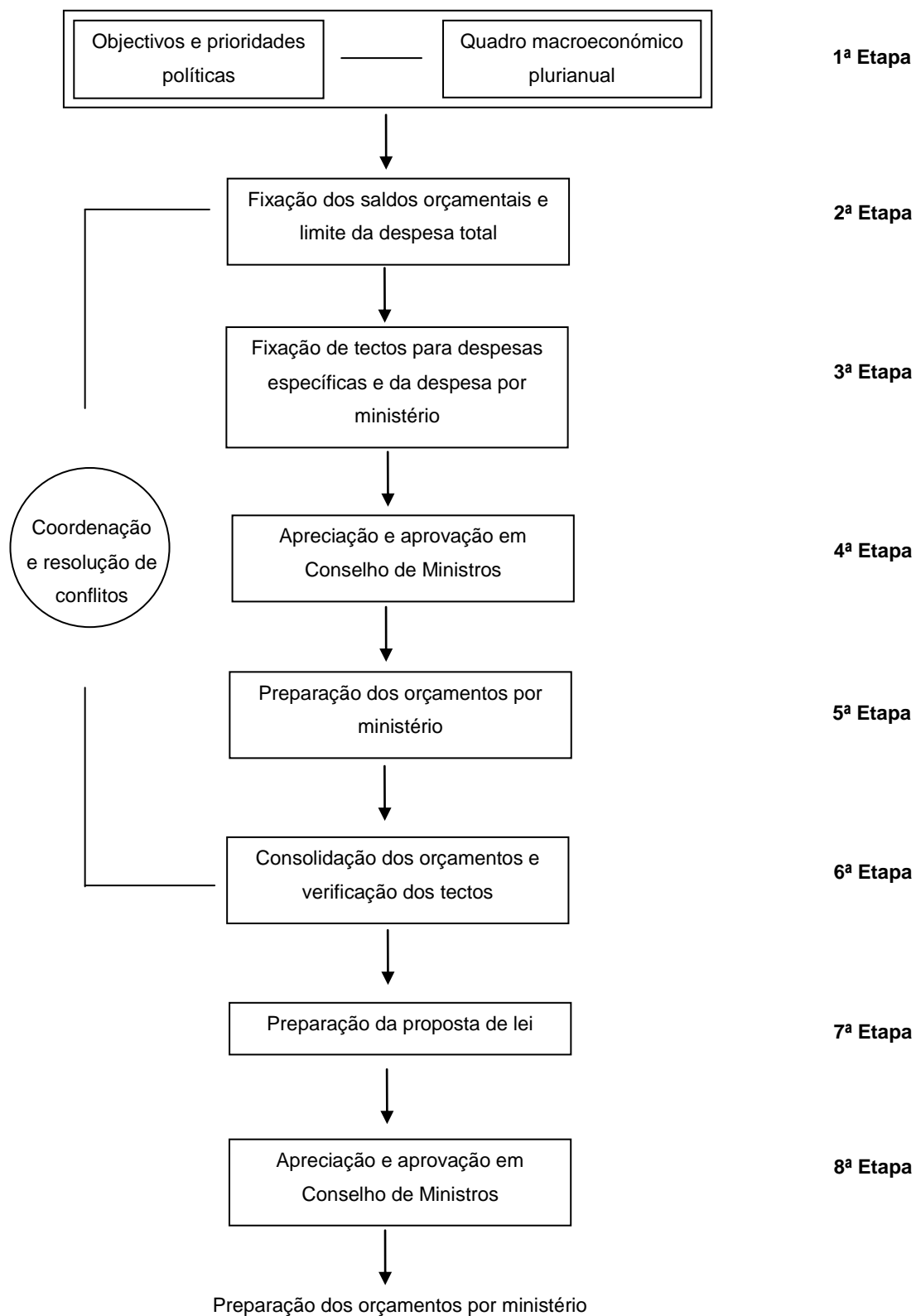
- Academia Militar. (2008). *Orientações para redacção de trabalhos*. Lisboa: Academia Militar.
- Assembleia da República (2007). Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 250, 9114 (2)-9114 (21).
- Barros, A. & Lehfeld, N. (2000). *Fundamentos de Metodologia Científica: um guia para a iniciação científica*. São Paulo: Makron.
- Bell, J. (2008). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gravida.
- Cano, J. (2010). *Os sistemas Integrados de Gestão na Administração Pública - Estratégias de Desenvolvimento e Reorientação Organizacional*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas. Évora: Universidade de Évora.
- Donnelly, J. (2000). *Administração - Princípios de Gestão Empresarial*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ferreira, O. (2010). *Como utilizar Indicadores de Gestão para o controlo e avaliação de resultados*. Oeiras: INA.
- Gomes, A., Carvalho, J., Ribeiro, N., & Nogueira, S. (2007). *O Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública*. Lisboa: Publisher Team.
- Grupo de Trabalho Revisão da Lei de Enquadramento Orçamental. (2010). Lisboa
- HEC. (2000). *STRATEGOR Política Global da Empresa*. Publicações Dom Quixote.
- Jesus, M. (2010). *A CONTABILIDADE PÚBLICA E A CONTABILIDADE NACIONAL: PRINCIPAIS DIVERGÊNCIAS E IMPLICAÇÕES NO DÉFICE PÚBLICO EM PORTUGAL*: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2007). *O CONTROLO DE GESTÃO*. Lisboa: Áreas Editora.
- Manual de Apoio SIC. (2006). Lisboa: Direcção Geral do Orçamento, Ministério das Finanças.
- Manual de Plano de Actividades. (2006).(n.d): Exército Português.

- Manual de Reporting. (2009). *BEx-Analyzer - V1.0*. Sistema Integrado de Gestão.(n.d):Orgão Coordenação dos SI/TIC da Defesa.
- Ministério das Finanças. (1997). Decreto-Lei nº 232/97 de 3 de Setembro. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 203, 4594-4638.
- Ministério das Finanças. (1992). Decreto-Lei nº 155/92 de 28 de Julho. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 172, 3502-3509.
- Neves, J. (2007). *Análise Financeira Técnicas Fundamentais*. Lisboa: Texto Editores.
- Neves, J. (2005). *AVALIAÇÃO E GESTÃO DA PERFORMANCE ESTRATÉGICA DA EMPRESA*. Lisboa: Texto Editores.
- Moreno, C. (2010). *COMO O ESTADO GASTA O NOSSO DINHEIRO*. Alfragide: Caderno.
- Moreno, C. (2006). *FINANÇAS PÚBLICAS - Gestão e Controlo dos Dinheiros Públicos*. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa .
- Pereira, P., Afonso, A., Arcanjo, M., & Santos, J. (2007). *Economia e Finanças Públicas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Pinto, C., Rodrigues, J., Melo, L., Moreira, M., & Rodrigues, R. (2009). *Fundamentos de Gestão*. Barcarena: Editorial Presença.
- Presidência do Conselho de Ministros. (1996). Decreto-Lei nº 183/96 de 27 de Setembro. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 225, 3398-3399.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Editorial Presença.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Teixeira, A. (2009). *A CONTABILIDADE COMO SISTEMA DE INFORMAÇÕES NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO EM PORTUGAL - O CASO DA ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS*. Tese de Doutoramento em Gestão de Empresas. (n.d): Universidade Aberta

APÊNDICES

APÊNDICE A

PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO



Fonte: Adaptado de Pereira et al. (2007)

APÊNDICE B

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO



Direcção de Ensino

Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração Militar

<p>O PLANO DE ACTIVIDADES COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO: APLICAÇÃO A UMA U/E/O DO EXÉRCITO</p>
--

AUTOR: Aspirante ADMIL Orlando Lopes

ORIENTADOR: Tenente-Coronel ADMIL Paulo Neves Inocêncio

Os dados obtidos através deste questionário serão tratados de forma anónima (as respostas são extraídas automaticamente para uma folha de Excel, sem ser identificada a U/E/O).

As conclusões finais do estudo científico serão disponibilizadas a todos os interessados, logo que concluído o processo.

Fica desde já expresso o meu reconhecimento, pela disponibilidade apresentada.

O PLANO DE ACTIVIDADES COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO: APLICAÇÃO A UMA U/E/O DO EXÉRCITO

** Resposta Obrigatória*

1 CARACTERIZAÇÃO DA U/E/O DO EXÉRCITO PORTUGUÊS.

1.1 Que tipo de U/E/O? *

- ☐ Comando
- ☐ Direcção
- ☐ Centro
- ☐ Estabelecimento de Ensino
- ☐ Escola Prática
- ☐ Regimento
- ☐ Hospital
- ☐ Outro

1.2 Pertence a que Comando Funcional? *

- ☐ Comando do Exército
- ☐ CPes
- ☐ CID
- ☐ CFT
- ☐ CLog

1.3 O responsável pela U/E/O tem formação no Sistema Integrado de Gestão (SIG)? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

1.4 O responsável pela subsecção financeira tem formação superior na área de Administração? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

1.5 Os funcionários da subsecção financeira realizam cursos de formação contínua? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

1.6 Se sim, em que área?

- ☐ Contabilidade Patrimonial
- ☐ Contabilidade Orçamental
- ☐ Contabilidade Analítica
- ☐ SIG
- ☐ Outras

1.7 Se respondeu outras, quais?

1.8 Numa escala de importância, refira as dificuldades que existem na subsecção financeira? *

	Nenhuma	Pouca	Relativa	Bastante	Extrema
Rotatividade por parte do chefe da subsecção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rotatividade dos funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualificação insuficiente dos Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insuficiência dos Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restrições orçamentais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementação do SIG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 O PLANO DE ACTIVIDADES (PA)

2.1 Numa escala de importância, refira o porquê da elaboração do PA? *

	Nenhuma	Pouca	Relativa	Bastante	Extrema
Obrigatoriedade da lei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Justificação orçamental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optimização de recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instrumento de gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.2 Numa escala de importância, refira quem participa na elaboração do PA na sua U/E/O? *

	Nenhuma	Pouca	Relativa	Bastante	Extrema
Comandante, Director ou Chefe da U/E/O	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chefe da Secção Logística	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chefe da Subsecção Financeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estado-Maior ou semelhante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comandantes, Directores ou Chefes das Subunidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.3 Considera adequados, os Objectivos e Actividades definidos superiormente, para a Elaboração do PA da sua U/E/O? *

	Sim	Não
Objectivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.4 O PA, reflecte todas as actividades que pretende executar para cumprir a missão determinada superiormente? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

2.5 Planeia actividades não financiadas (na forma de financiamento 0)? *

- ☐ Nenhuma
- ☐ Pouco
- ☐ Relativa
- ☐ Bastante
- ☐ Extrema

2.6 Se sim, qual a percentagem total dessas actividades?

- ☐ < 25%
- ☐ [25% a 50%]
- ☐]50% a 75%]
- ☐]75% a 100%]
- ☐ >100%

2.7 Durante a execução orçamental, faz o controlo das actividades que foram planeadas? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

2.8 Se sim, com que periodicidade pede ou visualiza a informação existente no SIG?

- ☐ Semanalmente
- ☐ Mensalmente
- ☐ Trimestralmente
- ☐ Semestralmente
- ☐ Anualmente

2.9 Numa escala de importância, refira os mapas que utiliza para esse controlo?

	Raramente	Usualmente	Frequentemente
Mapa de execução da despesa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mapa de comparação do PA e execução orçamental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mapa de planeamento dos elementos de acção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mapa de execução dos elementos de acção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mapa de PA por prioridades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.10 No decorrer do ano económico, faz alterações ao PA? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

2.11 Se sim, em que situações faz alterações ao PA?

- ☐ Alterações orçamentais entre U/E/O
- ☐ Alterações orçamentais dentro U/E/O
- ☐ Cativações ou cortes orçamentais
- ☐ Novas actividades definidas superiormente

3 O RELATÓRIO DE ACTIVIDADES

3.1 Numa escala de importância, refira quem participa na elaboração do Relatório de Actividades da sua U/E/O? *

	Nenhuma	Pouca	Relativa	Bastante	Extrema
Comandante, Director ou Chefe da U/E/O	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chefe da Secção Logística	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chefe da Subsecção Financeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estado-Maior ou semelhante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comandantes, Directores ou Chefes das Subunidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.2 De entre outros, refira os pontos que são evidenciados no relatório de Actividades? *

- ☐ Objectivos cumpridos
- ☐ Actividades desenvolvidas
- ☐ Custo de cada actividade
- ☐ Recursos utilizados
- ☐ Desvio entre o PA e execução orçamental
- ☐ Outros

3.3 Se respondeu outros, quais?

3.4 A U/E/O recebe algum Feedback por parte do respectivo Comando Funcional sobre o Relatório de Actividades que elaborou? *

- ☐ Nenhum
- ☐ Pouco
- ☐ Relativo
- ☐ Bastante
- ☐ Extremo

3.5 E sobre os indicadores de desempenho, previstos no PA do Exército Português? *

- ☐ Nenhum
- ☐ Pouco
- ☐ Relativo
- ☐ Bastante
- ☐ Extremo

3.6 Calcula indicadores de gestão com base na informação retirada do SIG? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

3.7 Dos indicadores abaixo apresentados, refira a importância atribuída à informação obtida para apoio à decisão e para avaliar a eficiência, eficácia e economia, da sua U/E/O? *

	Nenhuma	Pouca	Relativa	Bastante	Extrema
Recursos humanos disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos materiais disponíveis (viaturas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orçamento (dotação orçamental)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades planeadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau de execução dos objectivos do Exército	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau de execução do orçamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau de execução das actividades planeadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau de execução das actividades não planeadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custos com encargos de instalações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custos por departamento ou subunidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo por actividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Despesa corrente (executado/planeado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Despesa corrente/despesa total	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Despesa de capital (executado/planeado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Despesa de capital/despesa total	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Receita total (planeado/ executado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receita total/despesa total	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.8 Se considera outras, quais?

Muito Obrigado!

APÊNDICE C

OUTPUT DO SPSS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

C.1 DESCRITIVO ESTATÍSTICO

Tabela C.1 – Descrição estatística do Inquérito

	N	Range	Minimum	Maximum
Timestamp	55	431:03:11	18-Mar-2011 11:08:16	05-Abr-2011 10:11:27
Valid N	55			

Tabela C.2 – Sumário de respostas

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Timestamp	55	100,0%	0	0%	55	100,0%

Tabela C.3 - Período dos Inquéritos

N	Valid	55
	Missing	0
	Minimum	18-Mar-2011 11:08:16
	Maximum	05-Abr-2011 10:11:27

C.2 TABELAS DE FREQUÊNCIA DO SPSS

1.1 Que tipo de UEO?

Tabela C.4 – Frequência das respostas da questão 1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Centro	3	5,5	5,5	5,5
	Comando	9	16,4	16,4	21,8
	Direcção	7	12,7	12,7	34,5
	Escola Prática	7	12,7	12,7	47,3
	Estabelecimento de Ensino	5	9,1	9,1	56,4
	Hospital	3	5,5	5,5	61,8
	Outro	9	16,4	16,4	78,2
	Regimento	12	21,8	21,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

1.2 Pertence a que Comando Funcional?

Tabela C.5 – Frequência das respostas da questão 1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CFT	14	25,5	25,5	25,5
	CID	16	29,1	29,1	54,5
	CLog	16	29,1	29,1	83,6
	Comando do Exército	7	12,7	12,7	96,4
	CPes	2	3,6	3,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

1.3 O responsável pela UEO tem formação no SIG?

Tabela C.6 – Frequência das respostas da questão 1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	45	81,8	81,8	81,8
	Sim	10	18,2	18,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

1.4 O responsável pela subsecção financeira tem formação superior na área de Administração?

Tabela C.7 – Frequência das respostas da questão 1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	11	20,0	20,0	20,0
	Sim	44	80,0	80,0	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

1.5 Os funcionários da subsecção financeira realizam cursos de formação contínua?

Tabela C.8 – Frequência das respostas da questão 1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	40	72,7	72,7	72,7
	Sim	15	27,3	27,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

1.6 Se sim, em que área?

Tabela C.9 – Frequência das respostas da questão 1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Contabilidade Analítica	2	3,1	3,1	3,1
	Contabilidade Orçamental	6	9,4	9,4	12,5
	Contabilidade Patrimonial	2	3,1	3,1	15,6
	Outras	2	3,1	3,1	76,6
	SIG	15	23,4	23,4	100,0
	Não respondeu	37	57,8	57,8	73,4
	Total	64	100,0	100,0	

1.7 Se respondeu outras, quais?

Tabela C.10 – Frequência das respostas da questão 1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Contratação pública	1	1,8	1,8	1,8
Vortal	1	1,8	1,8	100,0
Não respondeu	53	96,4	96,4	98,2
Total	55	100,0	100,0	

1.8 Numa escala de importância, refira as dificuldades que existem na subsecção financeira?

Tabela C.11 – Distribuição estatística das respostas da questão 1.8

	N	Minimum	Maximum	Mean
Rotatividade por parte do chefe da subsecção	55	1,00	5,00	3,0909
Rotatividade dos funcionários	55	1,00	5,00	2,8182
Qualificação insuficiente dos Recursos Humanos	55	1,00	5,00	3,0727
Insuficiência dos Recursos Humanos	55	1,00	5,00	3,3273
Restrições orçamentais	55	2,00	5,00	4,0000
Implementação do SIG	55	1,00	4,00	3,0182

a) Rotatividade por parte do chefe da subsecção financeira

Tabela C.11A – Frequência das respostas da questão 1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bastante	13	23,6	23,6	23,6
Extrema	7	12,7	12,7	36,4
Nenhuma	3	5,5	5,5	41,8
Pouca	16	29,1	29,1	70,9
Relativa	16	29,1	29,1	100,0
Total	55	100,0	100,0	

b) Rotatividade dos funcionários

Tabela C.11B – Frequência das respostas da questão 1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	9	16,4	16,4	16,4
	Extrema	3	5,5	5,5	21,8
	Nenhuma	4	7,3	7,3	29,1
	Pouca	17	30,9	30,9	60,0
	Relativa	22	40,0	40,0	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

c) Qualificação insuficiente dos Recursos Humanos

Tabela C.11C – Frequência das respostas da questão 1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	13	23,6	23,6	23,6
	Extrema	6	10,9	10,9	34,5
	Nenhuma	3	5,5	5,5	40,0
	Pouca	15	27,3	27,3	67,3
	Relativa	18	32,7	32,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

d) Insuficiência dos Recursos Humanos

Tabela C.11D – Frequência das respostas da questão 1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	24	43,6	43,6	43,6
	Extrema	5	9,1	9,1	52,7
	Nenhuma	2	3,6	3,6	56,4
	Pouca	12	21,8	21,8	78,2
	Relativa	12	21,8	21,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

e) Restrições orçamentais

Tabela C.11E – Frequência das respostas da questão 1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	32	58,2	58,2	58,2
	Extrema	13	23,6	23,6	81,8
	Pouca	3	5,5	5,5	87,3
	Relativa	7	12,7	12,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

f) Implementação do SIG

Tabela C.11F – Frequência das respostas da questão 1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	17	30,9	30,9	30,9
	Nenhuma	1	1,8	1,8	32,7
	Pouca	14	25,5	25,5	58,2
	Relativa	23	41,8	41,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

2.1 Numa escala de importância, refira o porquê da elaboração do PA?

Tabela C.12 – Distribuição estatística das respostas da questão 2.1

		Obrigatoriedade da lei	Justificação orçamental	Optimização de recursos	Instrumento de gestão
N	Valid	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,6545	3,5273	3,6727	3,7091
Mode		3,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00

a) Obrigatoriedade da lei

Tabela C.12A – Frequência das respostas da questão 2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	18	32,7	32,7	32,7
	Extrema	11	20,0	20,0	52,7
	Nenhuma	1	1,8	1,8	54,5
	Pouca	2	3,6	3,6	58,2
	Relativa	23	41,8	41,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

b) Justificação orçamental

Tabela C.12B – Frequência das respostas da questão 2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	23	41,8	41,8	41,8
	Extrema	7	12,7	12,7	54,5
	Nenhuma	1	1,8	1,8	56,4
	Pouca	6	10,9	10,9	67,3
	Relativa	18	32,7	32,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

c) Optimização de recursos

Tabela C.12C – Frequência das respostas da questão 2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	23	41,8	41,8	41,8
	Extrema	13	23,6	23,6	65,5
	Nenhuma	4	7,3	7,3	72,7
	Pouca	4	7,3	7,3	80,0
	Relativa	11	20,0	20,0	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

d) Instrumento de gestão

Tabela C.12D – Frequência das respostas da questão 2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	21	38,2	38,2	38,2
	Extrema	15	27,3	27,3	65,5
	Nenhuma	3	5,5	5,5	70,9
	Pouca	6	10,9	10,9	81,8
	Relativa	10	18,2	18,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

2.2 Numa escala de importância, refira quem participa na elaboração do PA na sua U/E/O?

Tabela C.13 – Distribuição estatística das respostas da questão 2.2

		Comandante, Director ou Chefe da UEO	Chefe da Secção Logística	Chefe da Subsecção Financeira	Estado-Maior ou semelhante	Comandantes, Directores ou Chefes das Subunidades
N	Valid	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,7455	3,9636	4,6000	3,0182	2,6364
Mode		4,00	4,00	5,00	4,00	2,00
Minimum		2,00	1,00	3,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

a) Comandante, Director ou Chefe da U/E/O

Tabela C.13A – Frequência das respostas da questão 2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	18	32,7	32,7	32,7
	Extrema	17	30,9	30,9	63,6
	Pouca	11	20,0	20,0	83,6
	Relativa	9	16,4	16,4	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

b) Chefe da Secção Logística

Tabela C.13B – Frequência das respostas da questão 2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	23	41,8	41,8	41,8
	Extrema	19	34,5	34,5	76,4
	Nenhuma	2	3,6	3,6	80,0
	Pouca	4	7,3	7,3	87,3
	Relativa	7	12,7	12,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

c) Chefe da Subsecção Financeira

Tabela C.13C – Frequência das respostas da questão 2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	16	29,1	29,1	29,1
	Extrema	36	65,5	65,5	94,5
	Relativa	3	5,5	5,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

d) Estado-Maior ou semelhante

Tabela C.13D – Frequência das respostas da questão 2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	18	32,7	32,7	32,7
	Extrema	7	12,7	12,7	45,5
	Nenhuma	11	20,0	20,0	65,5
	Pouca	9	16,4	16,4	81,8
	Relativa	10	18,2	18,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

e) Comandantes, Directores ou Chefes das Subunidades

Tabela C.13E – Frequência das respostas da questão 2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	10	18,2	18,2	18,2
	Extrema	5	9,1	9,1	27,3
	Nenhuma	12	21,8	21,8	49,1
	Pouca	16	29,1	29,1	78,2
	Relativa	12	21,8	21,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

2.3 Considera adequados, os objectivos e actividades definidos superiormente, para a elaboração do PA da U/E/O?

a) Objectivos

Tabela C.14A – Frequência das respostas da questão 2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	8	14,5	14,5	14,5
	Sim	47	85,5	85,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

b) Actividades

Tabela C.14B – Frequência das respostas da questão 2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	11	20,0	20,0	20,0
	Sim	44	80,0	80,0	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

2.4 O PA reflecte todas as actividades que pretende executar?

Tabela C.15 – Frequência das respostas da questão 2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	17	30,9	30,9	30,9
	Sim	38	69,1	69,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

2.5 Planeia actividades não financiadas (na forma de financiamento 0)?

Tabela C.16 – Frequência das respostas da questão 2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Extrema	9	16,4	16,4	58,2
	Bastante	23	41,8	41,8	41,8
	Nenhuma	5	9,1	9,1	67,3
	Pouco	5	9,1	9,1	76,4
	Relativo	13	23,6	23,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

2.6 Planeia actividades não financiadas (na forma de financiamento 0)?

Tabela C.17 – Frequência das respostas da questão 2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	[25% a 50%]	55	20,0	20,0	20,0
]50% a 75%]	55	20,0	20,0	40,0
]75% a 100%]	55	20,0	20,0	60,0
	<25%	55	20,0	20,0	80,0
	>100%	55	20,0	20,0	100,0
	Total	275	100,0	100,0	

2.7 Durante a execução orçamental faz o controlo das actividades que foram planeadas?

Tabela C.18 – Frequência das respostas da questão 2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	15	27,3	27,3	27,3
	Sim	40	72,7	72,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

2.8 Se sim com que periodicidade pede ou visualiza a informação existente no SIG?

Tabela C.19 – Frequência das respostas da questão 2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não respondeu	15	27,3	27,3	27,3
	Mensalmente	15	27,3	27,3	54,6
	Anualmente	1	1,8	1,8	56,4
	Semanalmente	14	25,5	25,5	81,8
	Semestralmente	1	1,8	1,8	83,6
	Trimestralmente	9	16,4	16,4	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

2.9 Numa escala de importância, refira os mapas que utiliza para esse controlo?

Tabela C.20 – Distribuição estatística das respostas da questão 2.9

		Mapa de execução da despesa	Mapa de comparação do PA e execução orçamental	Mapa de planeamento dos elementos de acção	Mapa de execução dos elementos de acção	Mapa de PA por prioridades
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	15	15	15	15	15
Mean		2,8500	1,6250	1,6250	1,6250	1,3750
Mode		3,00	2,00	1,00	2,00	1,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

a) Mapa de execução da despesa

Tabela C.20A – Frequência das respostas da questão 2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,8	2,5	2,5
	2,00	4	7,3	10,0	12,5
	3,00	35	63,6	87,5	100,0
	Total	40	72,7	100,0	
Missing	System	15	27,3		
Total		55	100,0		

b) Mapa de comparação do PA e execução orçamental

Tabela C.20B – Frequência das respostas da questão 2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	17	30,9	42,5	42,5
	2,00	21	38,2	52,5	95,0
	3,00	2	3,6	5,0	100,0
	Total	40	72,7	100,0	
Missing	System	15	27,3		
Total		55	100,0		

c) Mapa de planeamento dos elementos de acção

Tabela C.20C – Frequência das respostas da questão 2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	19	34,5	47,5	47,5
	2,00	17	30,9	42,5	90,0
	3,00	4	7,3	10,0	100,0
	Total	40	72,7	100,0	
Missing	System	15	27,3		
Total		55	100,0		

d) Mapa de execução dos elementos de acção

Tabela C.20D – Frequência das respostas da questão 2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	17	30,9	42,5	42,5
	2,00	21	38,2	52,5	95,0
	3,00	2	3,6	5,0	100,0
	Total	40	72,7	100,0	
Missing	System	15	27,3		
Total		55	100,0		

e) Mapa de PA por prioridades

Tabela C.20E – Frequência das respostas da questão 2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	26	47,3	65,0	65,0
	2,00	13	23,6	32,5	97,5
	3,00	1	1,8	2,5	100,0
	Total	40	72,7	100,0	
Missing	System	15	27,3		
Total		55	100,0		

2.10 No decorrer do ano económico faz alterações ao PA?

Tabela C.21 – Frequência das respostas da questão 2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	22	40,0	40,0	40,0
	Sim	33	60,0	60,0	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

2.11 Se sim em que situações faz alterações ao PA?

Tabela C.22 – Frequência das respostas da questão 2.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Alterações orçamentais dentro da U/E/O	26	35,6	35,6	35,6
	Alterações orçamentais entre U/E/O	15	20,5	20,5	56,2
	Cativações/cortes orçamentais	12	16,4	16,4	72,6
	Novas actividades definidas superiormente	10	13,7	13,7	86,3
	Não respondeu	10	13,7	13,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

3.1 Numa escala de importância, refira quem participa na elaboração do Relatório de Actividades da sua U/E/O?

Tabela C.23 – Distribuição estatística das respostas da questão 3.1

		Chefe da Secção Logística	Chefe da Subsecção Financeira	Estado-Maior ou semelhante	Comandantes, Directores ou Chefes das Subunidades	Comandante, Director ou Chefe daUEO
N	Valid	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,9455	4,3636	3,2364	2,7455	3,7091
Mode		4,00	5,00	4,00	2,00	4,00
Minimum		1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

a) Comandante, Director ou Chefe da U/E/O

Tabela C.23A – Frequência das respostas da questão 3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	18	32,7	32,7	32,7
	Extrema	16	29,1	29,1	61,8
	Nenhuma	1	1,8	1,8	63,6
	Pouca	9	16,4	16,4	80,0
	Relativa	11	20,0	20,0	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

b) Chefe da Secção Logística

Tabela C.23B – Frequência das respostas da questão 3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	24	43,6	43,6	43,6
	Extrema	18	32,7	32,7	76,4
	Nenhuma	3	5,5	5,5	81,8
	Pouca	2	3,6	3,6	85,5
	Relativa	8	14,5	14,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

c) Chefe da Subsecção Financeira

Tabela C.23C – Frequência das respostas da questão 3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	20	36,4	36,4	36,4
	Extrema	28	50,9	50,9	87,3
	Pouca	1	1,8	1,8	89,1
	Relativa	6	10,9	10,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

d) Estado-Maior ou semelhante

Tabela C.23D – Frequência das respostas da questão 3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	23	41,8	41,8	41,8
	Extrema	6	10,9	10,9	52,7
	Nenhuma	7	12,7	12,7	65,5
	Pouca	8	14,5	14,5	80,0
	Relativa	11	20,0	20,0	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

e) Comandantes, Directores ou Chefes das Subunidades

Tabela C.23E – Frequência das respostas da questão 3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	13	23,6	23,6	23,6
	Extrema	5	9,1	9,1	32,7
	Nenhuma	11	20,0	20,0	52,7
	Pouca	15	27,3	27,3	80,0
	Relativa	11	20,0	20,0	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

3.2 De entre outros refira os pontos que são evidenciados no Relatório de Actividades?

Tabela C.24 – Frequência das respostas da questão 3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Objectivos cumpridos	37,0	25,3	25,3	25,3
	Actividades desenvolvidas	49,0	33,6	33,6	58,9
	Custo de cada actividade	19,0	13,0	13,0	71,9
	Recursos utilizados	39,0	26,7	26,7	98,6
	Outros	2,0	1,4	1,4	100,0
	Total	146,0	100,0	100,0	

3.3 Se respondeu outros, quais?

Tabela C.25 – Frequência das respostas da questão 3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Actividades desenvolvidas mas não planeadas	1	1,8	1,8	1,8
	Não respondeu	53	96,4	96,4	98,2
	Objectivos não cumpridos	1	1,8	1,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

3.4 A U/E/O recebe algum Feedback por parte do respectivo Comando Funcional sobre o Relatório de Actividades que elaborou?

Tabela C.26 – Frequência das respostas da questão 3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nenhuma	17	30,9	30,9	30,9
	Pouca	1	1,8	1,8	32,7
	Relativa	1	1,8	1,8	34,5
	Bastante	15	27,3	27,3	61,8
	Extrema	21	38,2	38,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Tabela C.26A – Distribuição estatística da questão 3.4

N	Valid	55
	Missing	0
Mean		2,2000
Mode		3,00
Minimum		1,00
Maximum		5,00

3.5 E sobre os indicadores de desempenho previstos no PA do Exército?

Tabela C.27 – Frequência das respostas da questão 3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nenhuma	19	34,5	34,5	34,5
	Pouca	2	3,6	3,6	38,2
	Relativa	22	40,0	40,0	78,2
	Bastante	12	21,8	21,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Tabela C.27A– Distribuição estatística da questão 3.5

N	Valid	55
	Missing	0
Mean		1,8909
Mode		1,00
Minimum		1,00
Maximum		4,00

3.6 Calcula indicadores de gestão com base na informação retirada do SIG?

Tabela C.28 – Frequência das respostas da questão 3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	25	45,5	45,5	45,5
	Sim	30	54,5	54,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

3.7 Dos indicadores abaixo apresentados, refira a importância atribuída à informação obtida para apoio à decisão e para avaliar a eficiência, eficácia e economia, da sua U/E/O?

Tabela C.29 – Distribuição estatística da questão 3.7

	N	Minimum	Maximum	Mean
Custos por departamento ou subunidades	55	1,00	5,00	3,1273
Despesas de capital (executadas/planeadas)	55	1,00	5,00	3,1273
Grau de execução das actividades não planeadas	55	1,00	5,00	3,1455
Despesas de capital/ despesas totais	55	1,00	5,00	3,2545
Custo por actividade	55	1,00	5,00	3,2909
Grau de execução dos objectivos do Exército	55	1,00	5,00	3,3091
Recursos materiais disponíveis viaturas	55	1,00	5,00	3,3273
Recursos humanos disponíveis	55	1,00	5,00	3,4327
Grau de execução das actividades planeadas	55	1,00	5,00	3,5636
Actividades planeadas	55	1,00	5,00	3,6727
Despesas correntes (executadas/planeadas)	55	2,00	5,00	3,8909
Receitas totais (planeadas/executadas)	55	1,00	5,00	3,9636
Receitas totais/despesas totais	55	1,00	5,00	4,0182
Despesas correntes/despesas totais	55	3,00	5,00	4,1091
Grau de execução do orçamento	55	1,00	5,00	4,2182
Orçamento (dotação orçamental)	55	2,00	5,00	4,2545
Custos com encargos de instalações	55	3,00	5,00	4,3455
Valid N	55			

a) Recursos humanos disponíveis

Tabela C.29A – Frequência das respostas da questão 3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	23	41,8	41,8	41,8
	Extrema	6	10,9	10,9	52,7
	Nenhuma	1	1,8	1,8	54,5
	Pouca	7	12,7	12,7	67,3
	Relativa	18	32,7	32,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

b) Recursos materiais disponíveis

Tabela C.29B – Frequência das respostas da questão 3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	21	38,2	38,2	38,2
	Extrema	3	5,5	5,5	43,6
	Nenhuma	1	1,8	1,8	45,5
	Pouca	7	12,7	12,7	58,2
	Relativa	23	41,8	41,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

c) Orçamento dotação orçamental

Tabela C.29C – Frequência das respostas da questão 3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	27	49,1	49,1	49,1
	Extrema	22	40,0	40,0	89,1
	Pouca	2	3,6	3,6	92,7
	Relativa	4	7,3	7,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

d) Actividades planeadas

Tabela C.29D – Frequência das respostas da questão 3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	23	41,8	41,8	41,8
	Extrema	11	20,0	20,0	61,8
	Nenhuma	2	3,6	3,6	65,5
	Pouca	4	7,3	7,3	72,7
	Relativa	15	27,3	27,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

e) Grau de execução dos objectivos do Exército

Tabela C.29E – Frequência das respostas da questão 3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	14	25,5	25,5	25,5
	Extrema	7	12,7	12,7	38,2
	Nenhuma	2	3,6	3,6	41,8
	Pouca	7	12,7	12,7	54,5
	Relativa	25	45,5	45,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

f) Grau de execução do orçamento

Tabela C.29F – Frequência das respostas da questão 3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	26	47,3	47,3	47,3
	Extrema	22	40,0	40,0	87,3
	Nenhuma	1	1,8	1,8	89,1
	Pouca	1	1,8	1,8	90,9
	Relativa	5	9,1	9,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

g) Grau de execução das actividades planeadas

Tabela C.29G – Frequência das respostas da questão 3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	26	47,3	47,3	47,3
	Extrema	7	12,7	12,7	60,0
	Nenhuma	2	3,6	3,6	63,6
	Pouca	5	9,1	9,1	72,7
	Relativa	15	27,3	27,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

h) Grau de execução das actividades não planeadas

Tabela C.29H – Frequência das respostas da questão 3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	17	30,9	30,9	30,9
	Extrema	3	5,5	5,5	36,4
	Nenhuma	3	5,5	5,5	41,8
	Pouca	9	16,4	16,4	58,2
	Relativa	23	41,8	41,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

i) Custos com encargos de instalações

Tabela C.29I – Frequência das respostas da questão 3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	20	36,4	36,4	36,4
	Extrema	27	49,1	49,1	85,5
	Relativa	8	14,5	14,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

j) Custos por departamento ou subunidades

Tabela C.29J – Frequência das respostas da questão 3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	15	27,3	27,3	27,3
	Extrema	6	10,9	10,9	38,2
	Nenhuma	5	9,1	9,1	47,3
	Pouca	10	18,2	18,2	65,5
	Relativa	19	34,5	34,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

k) Custo por actividade

Tabela C.29K – Frequência das respostas da questão 3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	21	38,2	38,2	38,2
	Extrema	5	9,1	9,1	47,3
	Nenhuma	3	5,5	5,5	52,7
	Pouca	9	16,4	16,4	69,1
	Relativa	17	30,9	30,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

l) Despesas correntes (executadas/planeadas)

Tabela C.29L – Frequência das respostas da questão 3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	24	43,6	43,6	43,6
	Extrema	15	27,3	27,3	70,9
	Pouca	5	9,1	9,1	80,0
	Relativa	11	20,0	20,0	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

m) Despesas correntes/despesas totais

Tabela C.29M – Frequência das respostas da questão 3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	31	56,4	56,4	56,4
	Extrema	15	27,3	27,3	83,6
	Relativa	9	16,4	16,4	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

n) Despesas de capital (executadas/planeadas)

Tabela C.29N– Frequência das respostas da questão 3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	12	21,8	21,8	21,8
	Extrema	8	14,5	14,5	36,4
	Nenhuma	6	10,9	10,9	47,3
	Pouca	9	16,4	16,4	63,6
	Relativa	20	36,4	36,4	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

o) Despesas de capital/despesas totais

Tabela C.29O – Frequência das respostas da questão 3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	15	27,3	27,3	27,3
	Extrema	9	16,4	16,4	43,6
	Nenhuma	6	10,9	10,9	54,5
	Pouca	7	12,7	12,7	67,3
	Relativa	18	32,7	32,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

p) Receitas totais (planeadas/executadas)

Tabela C.29P – Frequência das respostas da questão 3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	25	45,5	45,5	45,5
	Extrema	17	30,9	30,9	76,4
	Nenhuma	1	1,8	1,8	78,2
	Pouca	4	7,3	7,3	85,5
	Relativa	8	14,5	14,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

q) Receitas totais/despesas totais

Tabela C.29Q – Frequência das respostas da questão 3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante	26	47,3	47,3	47,3
	Extrema	17	30,9	30,9	78,2
	Nenhuma	1	1,8	1,8	80,0
	Pouca	2	3,6	3,6	83,6
	Relativa	9	16,4	16,4	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

3.8 Se considera outras quais?

Tabela C.30 – Frequência das respostas da questão 3.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não respondeu	54	98,2	98,2	98,2
	A organização do trabalho A produtividade (ou a falta dela)	1	1,8	1,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

C.3 CORRELAÇÕES ENTRE RESPOSTAS

Tabela C.31 – Correlação de frequências entre a resposta 1.5 e 1.6

		Os funcionários da subsecção financeira realizam cursos	Total
		Sim	
Se sim em que área?	Contabilidade Analítica	6,7%	6,7%
	Contabilidade Orçamental	20,0%	20,0%
	Contabilidade Patrimonial	13,3%	13,3%
	Outras	6,7%	6,7%
	SIG	53,3%	53,3%
Total		100,0%	100,0%

Tabela C.32 – Correlação de frequências entre a resposta 2.4 e 2.5

		2.5 Planeia actividades não financiadas na forma de financiamento					Total
		Bastante	Extrema	Nada	Pouco	Relativa	
2.4 O PA Não	Count	6	3	2	2	4	17
reflecte todas as		35,3%	17,6%	11,8%	11,8%	23,5%	100,0%
actividades que							
pretende	Sim	Count	17	6	3	9	38
executar		44,7%	15,8%	7,9%	7,9%	23,7%	100,0%
Total	Count	23	9	5	5	13	55
		41,8%	16,4%	9,1%	9,1%	23,6%	100,0%

APÊNDICE D

GUIÃO DA ENTREVISTA



Direcção de Ensino

Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração Militar

O PLANO DE ACTIVIDADES COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO: APLICAÇÃO A UMA U/E/O DO EXÉRCITO

AUTOR: Aspirante ADMIL Orlando Lopes

ORIENTADOR: TCOR ADMIL Paulo Neves Inocência

A entrevista será efectuada sob a forma de entrevista semi-directiva, no qual o interlocutor terá liberdade para falar abertamente, pela ordem que lhe convier. O entrevistador simplesmente reencaminhará o interlocutor para os objectivos, sempre que este se afaste deles.

Com a entrevista pretende-se averiguar a pertinência dos resultados obtidos ao nível dos indicadores de gestão, ao nível dos resultados obtidos da comparação do PA e execução orçamental e também, a identificação de problemas e/ou soluções na utilização do PA como instrumento de gestão.

Fica desde já expresso o meu reconhecimento, pela disponibilidade apresentada.

Identificação do Entrevistado

Interlocutor:

Cargo:

Data:

Hora:

Local:

Questões

1. Considera que a elaboração do Plano de Actividades (PA) ao nível das U/E/O está a ser bem conseguida? Se não, o que alterava na metodologia adoptada pelo Exército Português para a elaboração do PA?
2. O PA deve ser corrigido face a situações imprevistas? Na sua opinião quando se devem efectuar alterações ao planeamento?
3. No estudo de caso que realizamos à AM fez-se uma comparação entre o PA e a execução orçamental, conforme consta na folha que previamente lhe foi apresentada. Os resultados desta comparação poderão ser considerados fiáveis para a avaliação da execução do planeamento?
4. Tendo em linha de conta que a NGP tende para uma aproximação da gestão privada, como considera a inclusão de indicadores de gestão na Instituição Militar?
5. No estudo de caso realizado à AM calcularam-se indicadores de gestão, que foram seleccionados após terem sido apresentados num inquérito por questionário às U/E/O do Exército Português, conforme constam na folha que previamente lhe foi apresentada. Considera pertinente a apresentação destes ou de outros indicadores no Relatório de Actividades ou outra ferramenta?

Quadro 1.1 Comparação entre o PA e a Execução Orçamental⁴⁸

Comparação entre o PA e a Execução Orçamental 2009				
Fonte Financiamento	PA	Execução orçamental	Desvio	Variação
10.111	1.781.590,00 €	1.521.952,17 €	259.637,83 €	-15%
10.123	100.000,00 €	924.841,81 €	824.841,81 €	825%
Total	1.881.590,00 €	2.446.793,98 €	565.203,98 €	30%
Comparação entre o PA e a Execução Orçamental 2010				
Fonte Financiamento	PA	Execução orçamental	Desvio	Variação
10.111	1.636.500,00 €	2.202.173,33 €	565.673,33 €	35%
10.123	126.000,00 €	541.343,53 €	415.343,53 €	330%
Total	1.762.500,00 €	2.743.516,86 €	981.016,86 €	56%

Quadro 1.2 Indicadores de Gestão

Indicadores de Gestão	2009	2010
Actividades planeadas (dotação para planeamento)	1.881.590,00 €	1.762.500,00 €
Quantidade de recursos financeiros (Orçamento)	2.446.427,98 €	2.743.516,86 €
Custos com encargos com instalações	520.136,91 €	543.563,46 €
Grau de execução do orçamento	100,0%	100,0%
Execução das actividades planeadas (Financiadas)	19,5%	18,9%
Despesas correntes (executadas/planeadas)	137,6%	171,4%
Despesas correntes/despesas totais (%)	94,9%	98,6%
Receitas totais (executadas/planeadas)	82,3%	46,5%
Receitas totais/despesas totais	38,1%	19,7%

⁴⁸ O valor considerado do PA só contempla o valor das actividades financiadas, correspondentes ao tecto orçamental definido superiormente (dotação orçamental inicial).

APÊNDICE E

ENTREVISTA 1

Identificação do Entrevistado:

Interlocutor: Major General Jesus da Silva

Cargo: Director da DFin

Data: 19/04/11

Hora: 14h30m

Local: Direcção de Finanças

Formato: Áudio Digital

1. Considera que a elaboração do Plano de Actividades (PA) ao nível das U/E/O está a ser bem conseguida? Se não, o que alterava na metodologia adoptada pelo Exército Português para a elaboração do PA?

Na actual conjuntura sim, concordo. Aliás um dos aspectos que funciona menos bem no PA, é que os tectos orçamentais que são dados ao início, são tecto que mais à frente, porque o PA começa normalmente mais cedo do que os *plafonds* que são atribuídos pela Tutela, ou seja pelo MDN, o que implica que o PA seja um produto inacabado. Mas o *plafond* de planeamento que se atribui de início já tem alguma racionalidade, eu concordo que sim, é importante ter uma referência.

Meu General, relativamente ao inquérito que realizamos às U/E/O do Exército Português, verificamos que se dá primazia ao Chefe da Subsecção Financeira para a elaboração do PA. Concorde com esta situação?

Não, aliás esse é o pecado capital deste planeamento, digamos assim. Portanto, o planeamento deve ser um farol, pelo qual deve estar prevista toda a acção da Unidade e ele é trabalhado por um número muito restrito de pessoas, logo não tem o envolvimento de toda a unidade, ou seja, quase toda a acção da Unidade decorre à margem daquilo que foi planeado. Há um desajustamento, deve haver uma grande mudança de mentalidade. Tem que haver uma mudança de paradigma.

2. O PA deve ser corrigido face a situações imprevistas? Na sua opinião quando se devem efectuar alterações ao planeamento?

Têm que ser, se o planeamento foi bem feito, naturalmente, que a qualquer alteração à base de planeamento, ele tem que ser reajustado/corrigido. Como eu disse o PA começa com um *plafond* de planeamento, depois é conhecido o *plafond* de orçamento atribuído ao Exército, pela Tutela. Portanto, essa atribuição de *plafond* tem que ser comparado com o *plafond* de planeamento. Se o *plafond* de planeamento estiver aquém ou além, esse planeamento tem que ser reajustado. Claro que depois ao longo da execução orçamental tem que haver sempre reajustamentos, por motivos imprevistos, por reforços disto e aquilo, por restrições conjunturais que obrigam a reajustamentos. Logo, essas alterações têm que ter repercussões no PA. Ou seja, quando por exemplo este ano se diz que os encargos com instalações têm 15% de cativação, isto tem que ter repercussão nas actividades das unidades. Portanto, o PA é um bom farol, um bom guia, mas tem que ser uma situação que não pode ser considerado como um produto acabado.

3. No estudo de caso que realizamos à AM fez-se uma comparação entre o PA e a execução orçamental, conforme consta na folha que previamente lhe foi apresentada. Os resultados desta comparação poderão ser considerados fiáveis para a avaliação da execução do planeamento?

É importante e essa análise deve-se fazer. É extremamente importante para o apoio à decisão e acções futuras. Verifica-se nesta comparação que não houve um reajustamento nítido. Ou seja, este planeamento aqui não serve para nada, quer dizer com desvios de 825%, alguma coisa está mal. Estes indicadores de facto em análise, tem que ser feitos, pois são importantes tê-los em consideração.

4. Tendo em linha de conta que a NGP tende para uma aproximação da gestão privada, como considera a inclusão de indicadores de gestão na Instituição Militar?

É bastante importante, desde que haja um correcto planeamento e uma boa definição de objectivos a atingir. Estes indicadores de gestão, são de facto como a própria palavra diz, indicadores que contribuem em muito para a tomada de decisão, para medidas correctivas e ajustamentos. É importante e estamos a caminhar nesse sentido, com a Contabilidade Analítica e esses indicadores, obteremos informação que irá auxiliar no processo de decisão. São contributos importantes, naturalmente que há outros, que não são quantificáveis, mas estes são importantes.

5. No estudo de caso realizado à AM calcularam-se indicadores de gestão, que foram seleccionados após terem sido apresentados num inquérito por questionário às U/E/O do Exército Português, conforme constam na folha que previamente lhe foi apresentada. Considera pertinente a apresentação destes ou de outros indicadores no Relatório de Actividades ou outra ferramenta?

É pertinente, nomeadamente na informação de gestão. Estes indicadores, ou eventualmente podem ser outros, são importantes, não só na avaliação do plano, mas também na avaliação da gestão. Aqui por exemplo, como ponto ancoragem que deve ser feito, é o conceito de actividade financiada e não financiada. Eu penso que carece de uma análise, porque não me parece que isso esteja a ser bem utilizado, é uma ferramenta que não está a ser bem utilizada. O que me parece é que vai para actividades não financiadas, aquilo que dá jeito. Nós sabemos à partida que a actividade tem que ser feita, mas colocamos em não financiado com o pressuposto que o financiamento irá chegar. Mas se partirmos do conceito que não haverá reforço, essa actividade será feita na mesma à custa de outras actividades, o que leva a distorções no PA.

Ora bem, isto não é planear a sério e cada vez mais, num quadro restritivo como vamos viver nos próximos anos, isto é fundamental. Temos uma noção correcta das actividades que temos de fazer, do *plafond* que temos atribuído, logo temos de saber onde estão as prioridades. Se colocamos em “não financiado” aquilo que depois vamos fazer à custa de outras coisas, associado a outros ingredientes por aí temos, baralhamos por completo o PA. E o PA, foi apenas um mero exercício que não teve consequência prática, nenhuma.

APÊNDICE F

ENTREVISTA 2

Identificação do Entrevistado:

Interlocutor: TCor Orlando Colaço (Força Aérea)

Cargo: Chefe da Divisão de Coordenação dos Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação e Comunicação do CDD

Data: 19/04/11

Hora: 11h00m

Local: Centro de Dados da Defesa [SIG]

Formato: Áudio Digital

1. Considera que a elaboração do Plano de Actividades (PA) ao nível das U/E/O está a ser bem conseguida? Se não, o que alterava na metodologia adoptada pelo Exército Português para a elaboração do PA?

O PA no SIG tem a ver com as unidades que têm dotação orçamental, portanto as outras não entram. Isto levanta um problema, existem unidades que não têm execução orçamental e que existem em termos orgânicos, desenvolvem actividades, só que os custos ou a despesa mais propriamente dita, está englobada ou numa outra unidade ou naqueles custos gerais de pessoal, etc.

De qualquer modo, qual foi a vantagem do PA no SIG? Primeiro, foi estruturar. Portanto, toda a gente passou a fazer o PA do mesmo modo. Segundo, obrigou a fazer uma quantificação financeira. Isto porque, o PA não existe por ele próprio, o PA é a base do orçamento. No PA, na aplicação do SIG, descrimino todas as actividades da unidade [elementos de acção], quantifico em termos orçamentais [com rubricas] e depois a partir daí vou gerar o orçamento da unidade. Neste aspecto considero que foi dado um salto muito grande relativamente à questão do planeamento.

Agora falta a segunda parte, eu faço o plano mas depois tenho que o controlar. E isso é que eu penso que não está a ser feito como deve ser. O objectivo é ter um PA, ter a minha execução e comparar com o PA e no fim fazer as diferenças. A título de exemplo, a Força Aérea Portuguesa, sempre que há uma alteração orçamental é necessário indicar qual o elemento de acção que está envolvido, ou seja, se eu tenho uma alteração no orçamento, é sinal que houve uma necessidade nova, ou uma actividade que deixou de ser

feita. Portanto, eu não tenho uma alteração orçamental por si só, ela nasceu de algo e isso tem que ser do PA. Neste aspecto a Força Aérea deu um grande passo, porque obrigou as pessoas a justificar as alterações orçamentais e isso fica reflectido, coisa que não acontecia antes.

O facto de se ter um PA é uma forma que o comandante tem de espelhar aquilo que necessita. Portanto, eu posso saber que preciso de obras neste edifício e chego ao fim e não consigo aprovar este projecto, mas no PA fica lá evidenciado no não financiado que é necessário fazer obras. Se por acaso o não tive cobertura orçamental, o comandante “não pode ser chamado à pedra” porque não previu essa situação. Não, ele previu só que por questões orçamentais não pôde.

2. O PA deve ser corrigido face a situações imprevistas? Na sua opinião quando se devem efectuar alterações ao planeamento?

É obvio que sim. O PA por natureza é um plano dinâmico, portanto, não há nada que se faça no início e se mantenha mutável ao longo do tempo. O PA é dinâmico e pode ser alterado. Quando? Quando houver necessidade, ou seja, sempre que esteja previsto uma determinada actividade e por qualquer motivo não vá fazer essa actividade, por exemplo [sempre que faço uma alteração orçamental].

3. No estudo de caso que realizamos à AM fez-se uma comparação entre o PA e a execução orçamental, conforme consta na folha que previamente lhe foi apresentada. Os resultados desta comparação poderão ser considerados fiáveis para a avaliação da execução do planeamento?

Não considero que haja uma limitação, a única coisa que pode estar a falhar é que [aqui nesta comparação] não criaram novas actividades para este reforço que lhes foi atribuído. Essa alteração ao PA deve-se fazer e deve ser visível. É assim, o facto de haver desvios não é sinal que esteja errado, eles têm é que ser justificados. Portanto, a partir desse momento não há problema nenhum, eventualmente a justificação pode ser um mau planeamento, mas o facto de haver desvios não significa que o planeamento foi mau ou a execução foi má, tem que haver uma justificação que será apreciada superiormente.

4. Tendo em linha de conta que a NGP tende para uma aproximação da gestão privada, como considera a inclusão de indicadores de gestão na Instituição Militar?

É assim, esta Nova Gestão Pública, ou a designada New Public Management, diz respeito ao seguinte. Primeiro, a AP até agora viveu sempre fechada nela própria e a partir

dos anos noventa começaram a surgir estudos em que diziam que a AP tinha que deixar de se virar para dentro e passar a virar-se para fora. Segundo a AP presta serviço ao Cidadão. Portanto, o Cidadão tem que perceber o que a AP faz. Por último, há a opinião pública que é cada vez mais crítica à gestão pública, querendo averiguar se o dinheiro público, dos impostos, está a ser bem empregue ou não. Para tal, como é que eu sei isso? Mais uma vez por aquilo que me é mostrado, ou seja se eu vejo os indicadores de gestão consigo aferir se determinado organismo, por exemplo no caso das Forças Armadas, se a instituição está a melhorar ou a piorar. Portanto, nesse aspecto os indicadores de gestão uma ferramenta essencial e porquê? Porque é uma forma muito simples de se demonstrar o que se está a fazer.

Agora há um problema nos indicadores de gestão, os indicadores normalmente são pessoais, ou seja, o QMG hoje pode querer saber o custo por aluno, por exemplo, se for outro pode querer saber outra coisa. Eu para ter indicadores de gestão, preciso de saber exactamente o que é que eu quero, e o eu não é o eu General ou Coronel, mas sim o eu Instituição.

5. No estudo de caso realizado à AM calcularam-se indicadores de gestão, que foram seleccionados após terem sido apresentados num inquérito por questionário às U/E/O do Exército Português, conforme constam na folha que previamente lhe foi apresentada. Considera pertinente a apresentação destes ou de outros indicadores no Relatório de Actividades ou outra ferramenta?

Uma coisa é a ferramenta, e nós já temos uma ferramenta para os indicadores de gestão, outra é o Relatório de Actividades. O relatório tem que pegar nessa informação e fazer uma apreciação crítica, pois eu não posso apenas apresentar esses indicadores ou gráficos e depois não explicar o que aconteceu ou não aconteceu, ou o porquê aconteceu. A ferramenta de apresentação dos indicadores de gestão não substitui o relatório, mas é a fonte primária da informação. (...)

Por exemplo aqui neste relatório, que te vou mostrar: Olho para esta informação [gráfico] do PA inicial e PA final, e só esta imagem consigo logo ver se as coisas correram bem ou não. Vejo logo os desvios e averiguo o motivo desses desvios. Isto é que é um instrumento de gestão, mas não há essa cultura. (...)

Outra imagem, mostra o planeado face ao executado, e mais uma vez eu olhando para aqui consigo aferir os desvios, se planearam ou não planearam. Depois alguém terá que justificar o que aconteceu e essa informação é que deve ser colocada no relatório de gestão.

Um bom gestor, seja público ou privado, tem que estar é preocupado com isto, não tem que estar preocupado com os amendoins ou os parafusos [o PA pode dar um enorme contributo para a gestão do Exército].

APÊNDICE G

ENTREVISTA 3

Identificação do Entrevistado:

Interlocutor: Major Pinto Cano

Cargo: Chefe da RGO/DFin

Data: 22JUN11

Hora: 14H30

Local: DFin

Formato: Ficheiro em *Word* enviado, por correio electrónico, pelo entrevistado.

1. Considera que a elaboração do Plano de Actividades (PA) ao nível das U/E/O está a ser bem conseguida? Se não, o que alterava na metodologia adoptada pelo Exército Português para a elaboração do PA?

Até certa forma, podemos afirmar que a elaboração do PA ao nível das U/E/O está a ser bem conduzido. É óbvio que, em certas situações, a elaboração do PA não é consentânea com aquilo que inicialmente é definido superiormente.

É do conhecimento que este tipo de planeamento, não deve estar associado ao planeamento na óptica orçamental, por tratar-se de um planeamento de actividades. No entanto, por vezes não é essa a interpretação efectuada ao nível das unidades, “misturando-se” um pouco o conceito de PA com o planeamento orçamental, de onde resulta que, a sua elaboração acaba por ser concretizada já um pouco na óptica do orçamento.

Não quer isto dizer que na maioria das situações, o PA não seja elaborado no seu verdadeiro sentido, serve esta análise apenas para alertar que ainda existem situações ao nível de algumas unidades onde este conceito de PA versos PO se confunde um pouco, o que, na minha óptica já não deveria acontecer.

Verifica-se que em alguns casos, o planeamento não tem em conta as verdadeiras necessidades para desenvolver as acções necessárias a atingir as actividades e os objectivos definidos pelo escalão superior, nem tão pouco, a necessidade quanto os meios a serem empregues no desenrolar das demais acções pelas Unidades.

Esta deve ser uma tarefa “pura” do EM da Unidade, sendo que, nalguns casos o que se apresenta, é um planeamento que deriva de dados estatísticos, isto é, um planeamento elaborado com base nos encargos registados em anos anteriores. Se assim é, desde logo e à partida, o planeamento é totalmente desacreditado.

2. O PA deve ser corrigido face a situações imprevistas? Na sua opinião quando se devem efectuar alterações ao planeamento?

Julgo importantes que existam correcções ao planeamento se assim for entendido. No entanto, não me parece uma metodologia adequada o facto de alterar o planeamento sempre que existam factores que levam a executar o orçamento fora do planeado. Aliás, é minha opinião que o Planeamento superiormente aprovado, só deve ser alterado em situações pontuais. Sei que na realidade e face aos vários constrangimentos estruturais dependentes da estrutura organizacional numa óptica Matricial, tem ao nível do Exército, obrigado aquando da execução, a grandes alterações ao Planeamento de actividades.

Na minha óptica, a alteração ao planeamento só deveria surgir derivado de novas situações, que inicialmente não estavam previstas, na prática, falamos de planeamento de novas actividades. O que na realidade existe no Exército, não são alterações de planeamento para incluir novas situações, mas sim, alterações que derivam de um planeamento cruzado entre a estrutura organizacional actualmente existente (Duplas dependências).

Desta forma, em minha opinião deve ser tido em conta o seguinte: a execução do planeado deve ser realizada sobre o planeamento inicial, mesmo que, o executado não corresponda de todo ao inicialmente planeado. Só desta forma podemos chegar ao final com a possibilidade de comparar os dados do planeamento inicial com a execução real.

3. No estudo de caso que realizamos à AM fez-se uma comparação entre o PA e a execução orçamental, conforme consta na folha que previamente lhe foi apresentada. Os resultados desta comparação poderão ser considerados fiáveis para a avaliação da execução do planeamento?

Na minha opinião, tudo depende do comportamento tido ao longo desses anos. O que quero referir é o seguinte, e entronca no referido na pergunta anterior, se na realidade o Planeamento de Actividades da AM foi mantido desde o início, adicionando apenas as novas acções e actividades que surgiram de forma imprevista, então, podemos afirmar que a comparação apresentada é efectivamente fiável para avaliara a execução orçamental da Unidade. Ao invés, se ao Planeamento de Actividades sofreu alterações ao longo do ano de forma a acompanhar a necessidade de execução orçamental, então a comparação apresentada poderá estar enviesada e dificilmente pode considerar-se como fiável para avaliar a execução orçamental.

Deriva daqui a necessidade de definitivamente implementar uma metodologia ao nível da unidades do Exército, que permita comparar o inicialmente planeado com o na realidade executado, e para isso ser possível, só com a garantia que o Planeamento de Actividades não é alterado ao longo do ano a não ser em situações novas imprevistas.

4. Tendo em linha de conta que a NGP tende para uma aproximação da gestão privada, como considera a inclusão de indicadores de gestão na Instituição Militar?

Sem duvida que será uma mais-valia. Cada vez mais se caminha para a necessidade de avaliar os serviços e responsáveis. É necessário não esquecer que a NGP vem estabelecer normas que impedem actuações arbitrárias da parte dos decisores e que obrigam a uma actuação onde existe essencialmente a necessidade de traçar estratégias e objectivos que sejam passíveis de medida e responsabilização no final, de forma a introduzir medidas de desempenho capazes de ilustrar a missão de cada serviço e de cada decisor ou colaborador.

Só com uma clara relação entre o que são os objectivos inicialmente traçados e os recursos que, na realidade são utilizados, se pode tornar mais transparente a actuação dos próprios serviços e por conseguinte, dos seus responsáveis.

Há que existir uma gestão capaz de colocar ênfase na disciplina e na escassez dos recursos disponíveis, tornando cada vez mais importante, a ideia do “gestor” profissional, com capacidade para introduzir no seio das unidades e do Exército, instrumentos de gestão que sejam capazes de flexibilizar a gestão dentro da organização. É claro que, tudo isto só é possível se aos poucos caminharmos para um maior controlo e uma correcta avaliação das actuações, razão pela qual, se ode considerar a inclusão dos indicadores de gestão como um factor primordial para o caminho que temos de seguir, que é, o caminho capaz de apoiar os decisores na tomada de decisão

5. No estudo de caso realizado à AM calcularam-se indicadores de gestão, que foram seleccionados após terem sido apresentados num inquérito por questionário às U/E/O do Exército Português, conforme constam na folha que previamente lhe foi apresentada. Considera pertinente a apresentação destes ou de outros indicadores no Relatório de Actividades ou outra ferramenta?

No seguimento do mencionado no ponto anterior, é de todo pertinente a utilização destes e de outros Indicadores de Gestão, pois, conforme referi, temos de caminhar para uma gestão capaz de conduzir à necessidade de nos centramos nos resultados, fomentando mecanismos de responsabilidade que permitam comparar os objectivos inicialmente traçados, através dos quais se estabelecem expectativas, bem como, de onde resulta a necessidade de avaliar se essas expectativas estão ou não a ser satisfeitas.

Deixo-te aqui algumas sugestões na selecção de um indicador que julgo importante considerar.

- Selectividade ou importância: fornece informações sobre as principais variáveis estratégicas e prioridades definidas de acções, produtos ou impactos esperados;

- Simplicidade, clareza, inteligibilidade e comunicabilidade: os indicadores devem ser simples e compreensíveis, capazes de levar a mensagem e o significado. Os nomes e expressões devem ser facilmente compreendidos e conhecidos por todos os públicos interessados;
- Representatividade, confiabilidade e sensibilidade: capacidade de demonstrar a mais importante e crítica etapa de um processo, projecto etc. Os dados devem ser precisos, capazes de responder aos objectivos e colectados na fonte de dados correcta e devem reflectir tempestivamente os efeitos decorrentes das intervenções;
- Investigativos: os dados devem ser fáceis de analisar, sejam estes para registo ou para reter informações e permitir juízos de valor;
- Comparabilidade: os indicadores devem ser facilmente comparáveis com as referências internas ou externas, bem como séries históricas de acontecimentos;
- Estabilidade: procedimentos gerados de forma sistemática e constante, sem muitas alterações e complexidades, uma vez que é relevante manter o padrão e permitir a série-histórica;
- Custo-efetividade: projectado para ser factível e economicamente viável. Os benefícios em relação aos custos devem satisfazer todos os outros demais níveis. Nem todas as informações devem ser mensuradas, é preciso avaliar os benefícios gerados em detrimento do ónus despendido.

APÊNDICE H

ENTREVISTA 4

Identificação do Entrevistado:

Interlocutor: Major Paulo Ribeiro

Cargo: Consultor Interno de Recursos Humanos/Vencimentos do CDD

Data: 19/04/11

Hora: 09h30m

Local: Centro de Dados da Defesa [SIG]

Formato: Áudio Digital

1. Considera que a elaboração do Plano de Actividades (PA) ao nível das U/E/O está a ser bem conseguida? Se não, o que alterava na metodologia adoptada pelo Exército Português para a elaboração do PA?

Ora bem, em relação ao PA, nas unidades ele está a ser feito pelas pessoas nomeadas que tentam desenrascar. Porque o PA, não tem nada a ver com o orçamento. Os comandantes das unidades continuam a pensar que o PA diz respeito ao orçamento, então é da competência do adjunto financeiro [Chefe da Subsecção Financeira], ou o homem da logística. O PA é da competência do comandante e estado-maior, onde definem o que querem fazer para o ano seguinte, definindo quatro ou cinco linhas de acção. (...)

Os comandantes não devem passar isto para a secção logística, pois são eles quem sabem o que pretendem fazer. Aqui põe-se o problema do *plafond*, que é atribuído “à cabeça”, mas isso não é problema nenhum, isso é psicológico, pois só na parte final do planeamento é que se vão quantificar em valores monetários as actividades e aí sim, entra o adjunto financeiro.

Mesmo com *plafonds* atribuídos para planeamento, o PA não é rígido, são dadas indicações para cada unidade planear tudo aquilo que pretende fazer. A questão das formas de financiamento é depois, quando se insere no sistema. Numa primeira fase, o comandante só tem que definir as prioridades. Agora em relação à metodologia, eu mantinha a mesma, porque isto essencialmente é um problema de consciencialização dos comandantes ou seja, fazer ver que o PA não é mais do que escrever no papel, com palavras e não números, o que se pretende fazer no ano seguinte, depois alguém irá valorizar essas actividades, é isso que se pretende. Essa consciencialização não tem existido, os comandantes não são avaliados pela gestão que fazem da unidade.

Este é realmente um problema de consciencialização. Para terminar esta questão, vou só fazer referência a uma situação, que é muito debatida nas reuniões com os OCAD para atribuição de *plafonds*, os comandantes não devem estar presos aos *plafonds* que são atribuídos, tenta-se incutir que se deve planear tudo o que se pretende fazer, depois é que são definidas as prioridades [consoante o *plafond* atribuído].

2. O PA deve ser corrigido face a situações imprevistas? Na sua opinião quando se devem efectuar alterações ao planeamento?

Após o orçamento ter sido aprovado, o PA deve ser acertado em relação a esse orçamento e é a partir daí que se vai começar a consumir os elementos de acção. (...)

Nas alterações orçamentais, eu tenho que alterar obrigatoriamente o PA, se não acontece o que é verificado aqui, [nestes valores desta comparação] desvios na ordem dos 800%. Tem de haver sempre um cuidado na unidade, por cada vez que há alterações orçamentais, deve-se fazer o acerto no PA. E não nos podemos preocupar com os acertos que fazemos, pois a primeira imagem do PA fica presente. Portanto, poderemos analisar porque é que as coisas aconteceram. Por exemplo, pode haver um reforço ou outra situação qualquer, que são reflectidas obrigatoriamente na execução orçamental. Mas ainda não há essa consciencialização de que também devem ser reflectidas no PA, pois existe a ideia que o PA é estanque. Não, o PA deve ser alterado a qualquer altura, porque fica sempre registado em sistema o primeiro PA. E também, por aí se consegue ver a capacidade de gestão e a capacidade que os comandantes têm de controlar as alterações orçamentais que se fazem nas unidades. Isto vê-se essencialmente na execução do planeamento de actividades.

3. No estudo de caso que realizamos à AM fez-se uma comparação entre o PA e a execução orçamental, conforme consta na folha que previamente lhe foi apresentada. Os resultados desta comparação poderão ser considerados fiáveis para a avaliação da execução do planeamento?

O único problema técnico que existe, é verificado aqui [na comparação entre o PA e execução orçamental] na fonte de financiamento 123 no ano de 2009, em que é verificado que não houve planeamento, ou seja o *plafond* para planeamento atribuído à AM, foi de 100 mil euros, mas a execução foi de 924 mil euros. Isto quer dizer que a AM recebeu por reforço ou transferência e não foi ao PA fazer essa alteração. É a mentalidade que existe, que o PA é uma coisa estanque. Estes 924 mil euros que foram recebidos por reforço, deviam ter sido reflectidos no PA, pois a AM recebeu-os e se os recebeu, gastou-os aonde? [Na execução dessa verba a AM teve que associar a essa execução, um ou mais elementos

de acção, ou seja a uma ou mais actividades que foram planeadas]. Houve aqui uma falha efectiva, os 824 mil euros recebidos a mais não foram reflectidos no PA. Este valor até podia estar planeado como não financiado, mas para executar é necessário fazer essa alteração (...).

4. Tendo em linha de conta que a NGP tende para uma aproximação da gestão privada, como considera a inclusão de indicadores de gestão na Instituição Militar?

É importantíssimo, isto que está aqui é um princípio. Eu não sei que indicadores é que estão a ser definidos com um novo módulo, que não é SAP, que está em projecto de trabalho no MDN. Para mim o trabalho de indicadores de gestão era feito de uma forma mais global, com a introdução de um *Balanced Scorecard* e mapas estratégicos e essas coisas todas. Temos o PA, temos a execução orçamental e relatório de actividades e temos uma organização que permite que tudo isto seja certinho. Agora, isto tem que ser de uma forma concentrada e toda a gente tem que o perceber. (...)

Em relação aos indicadores de gestão, isto tem uma enorme vantagem no apoio à decisão, pois os nossos recursos são muito escassos e é importante saber o que se está a fazer com os recursos do Exército. Por outro lado não sei se compensa o investimento [novo módulo do MDN], porque o nosso orçamento é cada vez mais curto e não compensa o investimento feito para gerir 1 a 2 % do orçamento [percentagem para investimento]. Assim, penso que os indicadores são importantes para se poder fazer uma comparação, mas para as opções estratégicas penso que não, pois não temos margem de manobra, pois 1 ou 2 %, nem tanto, é que deve ser para investimento.

5. No estudo de caso realizado à AM calcularam-se indicadores de gestão, que foram seleccionados após terem sido apresentados num inquérito por questionário às U/E/O do Exército Português, conforme constam na folha que previamente lhe foi apresentada. Considera pertinente a apresentação destes ou de outros indicadores no Relatório de Actividades ou outra ferramenta?

Sim, isto é importante. Na minha perspectiva um relatório de actividades não deve ser mais do que uma análise numérica, gráfica de alguns indicadores de gestão. Ao contrário de se estar a dizer o que a unidade executou, isso não interessa. Porque isso é copiar o PA para o relatório e alterar datas e frase e isso não chega. É preferível ver graficamente o que aconteceu na unidade, por intermédio de alguns indicadores de gestão. Porque é assim, o indicador tem uma definição, um âmbito, eu sei o que ele avalia. Assim, se calhar o Relatório de Actividades, era no limite constituído por duas ou três páginas de acordo com os indicadores de gestão definidos superiormente.

Se calhar é isto que se pretende com este novo módulo, definem-se alguns indicadores de gestão para todas as unidades e através de alguns mapas do SIG, extraem-se valores que conseguem alimentar um quadro de alguns indicadores, mas que dão uma maior percepção ao Chefe do EME, da comparação entre unidades ou entre anos de por exemplo de uma rubrica, se gastar mais ou menos. E nas unidades a mesma coisa. Estes indicadores têm que ser trabalhados em função dos objectivos estratégicos que estão definidos no PA, agora este módulo funcionará ao nível do ministério. Podem, é criar-se indicadores genéricos que tenham um âmbito e dentro desse âmbito nós conseguimos pormenorizar dentro de cada ramo. Eu acho que isto é imprescindível, porque o Relatório de Actividades não deve ser um “*copy paste*” do PA a dizer que executou, isso não chega. Se eu tiver no relatório um desvio de 825%, isto chama a atenção para qualquer pessoa, estes indicadores são importantes e devem existir.

APÊNDICE I

ENTREVISTA 5

Identificação do Entrevistado:

Interlocutor: Capitão Fernandes Coimbra

Cargo: Chefe da Subsecção Financeira da AM

Data: 20/04/11

Hora: 09h30m

Local: AM

Formato: Áudio Digital

1. Considera que a elaboração do Plano de Actividades (PA) ao nível das U/E/O está a ser bem conseguida? Se não, o que alterava na metodologia adoptada pelo Exército Português para a elaboração do PA?

A primeira vez que fizemos o PA aqui da Academia Militar nos moldes em que está a ser feito agora, eu julgo que foi em 2006, houve uma preocupação do Director dos Serviços Gerais e em conjunto com os outros órgãos da AM em definir todas as actividades. A partir daí, o que tem estado a ser feito, é pegar no ano anterior, mandar para os órgãos para ver se pretendem alterar alguma coisa, basicamente é o que se tem feito. Relativamente a valores, tenho estado a ver os elementos de acção, porque quantos mais elementos de acção tivermos, pior é para se fazer a execução orçamental, pois precisamos dos elementos de acção para fazermos os cabimentos. Eu tenho reduzido alguns elementos de acção e ajustado, as rubricas em função destes, derivado da experiência adquirida ao longo dos anos aqui na AM.

Se eu alterava a metodologia, sim alterava. O PA, em Orçamento Base Zero, mas não poderia ser imposto valores para planeamento.

2. O PA deve ser corrigido face a situações imprevistas? Na sua opinião quando se devem efectuar alterações ao planeamento?

Eu julgo que sim, para depois ser possível fazer uma análise. Porque se não fizermos alterações ao PA, quando formos fazer a comparação entre o planeado e o executado, essa comparação não reflecte a realidade. Da maneira que o Exército está a fazer alguns procedimentos, por exemplo as notificações de fornecimento, essa comparação

não reflecte a realidade. Por exemplo, eu transfiro o orçamento da AM para pagar por exemplo, o combustível a Santa Margarida [Brigada Mecanizada] de um exercício que a AM fez lá, na minha execução orçamental não aparece reflectido esse valor, no entanto no PA está lá reflectido.

3. No estudo de caso que realizamos à AM fez-se uma comparação entre o PA e a execução orçamental, conforme consta na folha que previamente lhe foi apresentada. Os resultados desta comparação poderão ser considerados fiáveis para a avaliação da execução do planeamento?

Não se está a fazer a comparação de actividade para actividade, eu não vou ver se o que tinha planeado, na actividade Investigação e Desenvolvimento por exemplo, é igual à execução orçamental. Nós não estamos a fazer essa comparação, estamos sim a analisar constantemente a execução e o tecto orçamental.

Para mim em primeiro lugar, era preciso haver uma interligação entre o PA e a execução orçamental. Por exemplo, se eu quiser fazer um cabimento com valor superior ao que está planeado, o sistema deixa. Se pudéssemos fazer alterações ao PA, se calhar era uma boa solução. Mas mesmo assim o PA, não reflecte quanto custa para cada unidade essa actividade, por exemplo, o PA da Academia Militar não reflecte quanto custa um Oficial do Exército.

4. Tendo em linha de conta que a NGP tende para uma aproximação da gestão privada, como considera a inclusão de indicadores de gestão na Instituição Militar?

Acho bem, mas vejo isto como a avaliação dos civis. Como é que se avalia o exército? Através dos gastos com encargos de instalações? (...)

A mentalidade que existe, é que se não executarmos a totalidade do orçamento, para o ano seguinte não recebemos o mesmo orçamento. A execução orçamental da AM é de 100%, pois o dinheiro é um recurso escasso. Normalmente, todas as unidades tentam gastar a totalidade do orçamento, mas se soubéssemos à partida que o excedente do orçamento ficaria para o ano seguinte, talvez, mas não é isso que acontece. A mentalidade que existe a nível do Exército é que quem ganha “prémios”, é quem gasta tudo, em vez de ser ao contrário. [A mentalidade que existe é que quem executa o orçamento a 100% é que faz uma boa gestão.]

5. No estudo de caso realizado à AM calcularam-se indicadores de gestão, que foram seleccionados após terem sido apresentados num inquérito por questionário às U/E/O do Exército Português, conforme constam na folha que previamente lhe foi apresentada. Considera pertinente a apresentação destes ou de outros indicadores no Relatório de Actividades ou outra ferramenta?

Na apresentação destes indicadores, são necessárias as justificações, pois há factores que podem levar a que as variações sejam evidenciadas, por exemplo o caso do IVA, etc. (...)

APÊNDICE J

ENTREVISTA 6

Identificação do Entrevistado:

Interlocutor: Capitão Santa Comba Lopes

Cargo: Chefe da Secção do Orçamento do CFin Geral

Data: 06/05/11

Hora: 09h30m

Local: Estado-Maior do Exército

Formato: Áudio Digital

1. Considera que a elaboração do Plano de Actividades (PA) ao nível das U/E/O está a ser bem conseguida? Se não, o que alterava na metodologia adoptada pelo Exército Português para a elaboração do PA?

É assim, julgo que o PA não está a ser muito bem conseguido. Isto porquê, em primeira instância, porque os tectos para planeamento são fixados pelo Estado-Maior, o que significa que cada unidade tem que se restringir ao montante que lhe foi atribuído, ou seja, há logo uma cativação logo ao início ao planeamento, ou seja a unidade já está a planear com restrições. A maior parte das unidades, em particular a AM faz o seu PA com base no montante que lhe foi atribuído, montante esse, que é manifestamente insuficiente para a actividade corrente da AM. Tenho visto isso no ano anterior de 2009 e 2010. Isto tem se notado nos reforços orçamentais que lhe têm sido vindo a ser atribuídos. Entretanto a AM, coloca o restante do planeamento em não financiado, o que nunca lhe é atribuído, pelo contrário, para além das restrições ao planeamento existe ainda as cativações legais do seu orçamento. (...)

Julgo que o que se devia fazer, era deixar as unidades planear o que necessitam e pedir a estas que estabeleçam prioridades sobre as suas actividades (...), caso o Estado-Maior tivesse de fazer um corte, ia fazer à última prioridade da unidade, mas deixava planear conforme as suas necessidades.

2. O PA deve ser corrigido face a situações imprevistas? Na sua opinião quando se devem efectuar alterações ao planeamento?

Se o PA deve ser corrigido face a situações imprevistas, claro que sim.

Na minha opinião o PA, para que houvesse uma interligação entre o PA e a execução, deveria ser alterado sempre que houvesse alterações orçamentais, ou seja, quase todos os meses. Porque quando se altera o orçamento, também se está a alterar os elementos de acção que estão associados às actividades e assim vai alterar PA. Todos os comandantes deveriam alterar o PA sempre que se fizerem alterações ao Orçamento. Neste momento está-se a alterar o PA? Não. Faz-se o primeiro PA, posso garantir-te que em quase todas as unidades, e ele não é alterado durante todo o ano.

3. No estudo de caso que realizamos à AM fez-se uma comparação entre o PA e a execução orçamental, conforme consta na folha que previamente lhe foi apresentada. Os resultados desta comparação poderão ser considerados fiáveis para a avaliação da execução do planeamento?

Visto o mapa que me foi apresentado, julgo que os valores estão correctos sendo que, há aqui umas situações que o mapa não contempla, por exemplo no montante referido na execução orçamental, não vem referenciado o valor pago e recebido em notificações de fornecimento; os reforços orçamentais que a unidade teve; tal como os créditos extraordinários que são atribuídos ao longo do ano.

A execução orçamental das unidades na maior parte das vezes ronda os 99 a 100%, ou seja, quase todas as unidades executa o seu orçamento na totalidade. Relativamente às DCCR queria salientar uma questão que eu considero importante. Se anualmente a AM costuma ter uma execução orçamental, ao nível de DCCR, considerável, no ano de 2009 arrecadou 924000 euros e em 2010 arrecadou 541000, porque dar a AM inicialmente 100000 e 126000 euros, respectivamente em 2009 e 2010, de tecto de planeamento. Julgo que o mais correcto era atribuir uma média dos últimos quatro a cinco anos. É assim, esta questão não é propriamente preocupante porque o CFin Geral tem um tecto sustentável para reforçar a AM e as unidades da sua dependência sempre que seja necessário. Mas se queremos fazer um bom planeamento, julgo que era assim que deveria ser feito, mas isso não depende do CFin Geral, mas sim do Estado-Maior.

4. Tendo em linha de conta que a NGP tende para uma aproximação da gestão privada, como considera a inclusão de indicadores de gestão na Instituição Militar?

É assim, eu julgo que a nossa gestão deve-se aproximar o mais possível da gestão privada, aproveitando as coisas boas que a gestão privada tem, de forma a melhorarmos o nosso desempenho. Concordo com estes indicadores de gestão, cria acrescentar que um factor motivador e aliciante da gestão privada e que poderia aplicar-se na AP, seria a gestão por objectivos, por exemplo prémios de desempenho.

5. No estudo de caso realizado à AM calcularam-se indicadores de gestão, que foram seleccionados após terem sido apresentados num inquérito por questionário às U/E/O do Exército Português, conforme constam na folha que previamente lhe foi apresentada. Considera pertinente a apresentação destes ou de outros indicadores no Relatório de Actividades ou outra ferramenta?

Relativamente à pergunta cinco, eu julgo que estes indicadores são pertinentes e deveriam ser referenciados. Em relação ao grau de execução do orçamento, este indicador deveria ser visto ao contrário, ou seja, as unidades deveriam cumprir a missão com o mínimo de recursos financeiros possível, só assim para mim é que seria um bom comandante [gestor], e não aquele que chega ao fim do ano e manda gastar toda a dotação disponível, se calhar em coisas que não fazem sentido. (...)

Enquanto o Exército não estiver mentalizado que temos que planear as actividades e que temos que cumprir com o que está planeado, não vale a pena. Por isso é que o PA comparado com a execução orçamental é assim tão diferente. Nós não sabemos planear, temos que incutir na nossa mentalidade a função de planeamento, que é tão importante.

APÊNDICE L

ENTREVISTA 7

Identificação do Entrevistado:

Interlocutor: Capitão Magalhães Martins

Cargo: Chefe da Secção de Planeamento da RGO da DFin

Data: 06/05/11

Hora: 14h30m

Local: DFin

Formato: Áudio Digital

1. Considera que a elaboração do Plano de Actividades (PA) ao nível das U/E/O está a ser bem conseguida? Se não, o que alterava na metodologia adoptada pelo Exército Português para a elaboração do PA?

O que eu acho é que em termos teóricos está óptimo, o estado-maior da unidade vai planear de acordo com as actividades que o seu OCAD definiu e vai planear todas as missões, ou seja, todas as acções e elementos de acção, que a unidade vai ter de fazer ao nível da sua missão para conseguir atingir aquelas actividades. Se isto é feito na prática pelas unidades, e julgo que sim então está a ser bem conseguida. Agora é preciso verificar como é que está ser feito na prática em cada unidade, porque nós neste lado verificamos o planeamento no sistema, mas não temos a noção de como foi feito.

2. O PA deve ser corrigido face a situações imprevistas? Na sua opinião quando se devem efectuar alterações ao planeamento?

Do meu ponto de vista, as únicas situações em que o PA deve ser corrigido, são com as alterações orçamentais que são impostas por imperativos legais, por exemplo a extinção de uma unidade/ secção logística, em que o orçamento terá que ser transferido para outra unidade. No decorrer da execução orçamental, fruto das alterações orçamentais e consumo das unidades acho que não. Deve-se é saber justificar os desvios face ao planeamento.

3. No estudo de caso que realizamos à AM fez-se uma comparação entre o PA e a execução orçamental, conforme consta na folha que previamente lhe foi apresentada.

Os resultados desta comparação poderão ser considerados fiáveis para a avaliação da execução do planeamento?

Este estudo só poderá ser fiável, se partirmos do pressuposto que a AM não actualizou o PA, ou seja, nas variações que temos neste quadro, entre a execução e o planeamento. Neste Caso a Academia Militar tem que justificar o motivo destas variações, só partindo desse pressuposto.

4. Tendo em linha de conta que a NGP tende para uma aproximação da gestão privada, como considera a inclusão de indicadores de gestão na Instituição Militar?

Em relação aos indicadores de gestão, para mim os principais indicadores de gestão têm que ir de encontro aos objectivos definidos, ou seja, temos que saber se as actividades foram planeadas de acordo com os objectivos e saber se elas foram executadas para se atingirem os determinados objectivos estipulados pelo Exército. A partir do momento que há execução orçamental que não estava planeada, tem que se justificar e apurar os desvios.

5. No estudo de caso realizado à AM calcularam-se indicadores de gestão, que foram seleccionados após terem sido apresentados num inquérito por questionário às U/E/O do Exército Português, conforme constam na folha que previamente lhe foi apresentada. Considera pertinente a apresentação destes ou de outros indicadores no Relatório de Actividades ou outra ferramenta?

Em relação ao indicador de execução das actividades planeadas considero importante, contudo o indicador de encargos com instalações, considero que deveria ser visto numa óptica do que se gastou em cada actividade. Mas só coma contabilidade analítica a funcionar em pleno é que se conseguimos imputar esses custos. Em relação ao grau de execução do orçamento, o que interessa é gasta-lo todo, não interessa saber se estou a executar de acordo com o planeamento. Para mim é uma óptica completamente errada, o que se tem que verificar da execução de uma unidade é realmente a execução face ao planeado.

APÊNDICE M

INDICADORES DE GESTÃO

Quadro M.1- Indicador 1

Encargos com Instalações		
Indicador	Custo com encargos de instalações	
Formula	Observação directa	
Fonte	Mapa de Execução da Despesa, SIG	
Valor	2009	520.136,91 €
	2010	543.563,46 €

Quadro M.2- Indicador 2

Recursos Financeiros		
Indicador	Orçamento	
Formula	Observação directa	
Fonte	Mapa de Execução da Despesa, SIG	
Valor	2009	2.446.427,98 €
	2010	2.743.516,86 €

Quadro M.3- Indicador 3

Actividades planeadas		
Indicador	Dotação para planeamento	
Formula	Observação directa	
Fonte	Mapa de Planeamento dos Elementos de Acção, SIG	
Valor	2009	1.881.590,00 €
	2010	1.762.500,00 €

Quadro M.4- Indicador 4

Execução do Orçamento			
Indicador		% Execução do Orçamento	
Formula		Dotação disponível/Despesa processada	
Fonte		Mapa de Execução da Despesa, SIG	
Valor	2009	2446965€/2446427,98€	100,0%
	2010	2743541€/2743516,86€	100,0%

Quadro M.5- Indicador 5

Despesa Corrente			
Indicador		%Despesa Corrente	
Formula		Despesa Corrente/Despesa Total	
Fonte		Mapa de Execução da Despesa, SIG	
Valor	2009	2300686,02€/2424283,56€	94,9%
	2010	2704235,3€/2743516,86€	98,6%

Quadro M.6- Indicador 6

% Receita Total			
Indicador		%Receita Total	
Formula		Receita Total / Despesa Total	
Fonte		Mapa de Execução dos Elementos de Acção, SIG	
Valor	2009	924841,81€/2424283,56€	38,1%
	2010	541343,53€/2743516,86€	19,7%

Quadro M.7- Indicador 7

Execução da Receita Total (Financiado e Não financiado)			
Indicador		% Execução Receita Total	
Formula		Executado/Planeado	
Fonte		Mapa de Execução dos Elementos de Acção, SIG	
Valor	2009	924841,81€/1124000€	82,3%
	2010	541343,53€/1163300€	46,5%

Quadro M.8- Indicador 8

Execução da Despesa Corrente			
Indicador		% Execução da Despesa Corrente	
Formula		Executado/Planeado	
Fonte		Mapa de Execução dos Elementos de Acção, SIG	
Valor	2009	2424283,56€/1761590€	137,6%
	2010	2743516,86€/1600500€	171,4%

Quadro M.9- Indicador 9

Execução das Actividades Planeadas			
Indicador		% Execução das Actividades Planeadas	
Formula		Dotação de planeamento/Actividades planeadas (executadas)	
Fonte		Mapa de Execução dos Elementos de Acção, SIG	
Valor	2009	1881590€/1651531,61€	19,5%
	2010	1762500€/1456163€	18,9%

ANEXOS

ANEXO A

ORÇAMENTO DAS U/E/O DE 2010

Divisão	Unidade	Orçamento (euros)
10.01	Centro de Finanças Geral	26.222,00
10.02	EME	850.487,00
10.03	Academia Militar	2.743.541,00
10.04	Direcção História Cultura Mil	372.877,00
11.01	Centro de Finanças do Pessoal	604.213,00
11.02	Comando de Pessoal	649.167,00
11.03	Direcção de Serviços de Pessoal	990.173,00
11.04	Estabelecimento Prisional Militar	101.300,00
12.01	Comando da Logística	548.875,00
12.05	Direcção de Infra-Estruturas	287.948,00
12.06	IGeoE	679.382,00
12.11	Depósito Geral Mat do Ex	430.358,00
12.12	Centro de Saúde de Évora	179.218,00
12.13	Ctr Saúde Tancos/Sta Margarida	192.272,00
12.14	Centro Mil de Electrónica	248.135,00
12.15	Regimento de Manutenção	297.679,00
12.16	Regimento de Transportes	1.124.177,00
12.17	Un Ap Área Amadora/Sintra	669.640,00
13.01	Cmd Instrução e Doutrina	502.651,00
13.02	Colégio Militar	1.948.927,00
13.03	Inst Mil Pupilos do Ex	891.707,00
13.04	Instituto de Odivelas	967.400,00
13.05	Escola de Sargentos do Ex	307.697,00
13.06	Escola Prática Infantaria	453.510,00
13.07	Escola Prática Cavalaria	276.752,00
13.08	Escola Prática Artilharia	248.129,00
13.09	Escola Prática Engenharia	622.532,00
13.10	Escola Prática Transmissões	367.883,00
13.11	Escola Prática Serviços	452.664,00
13.13	Regimento de Artilharia 5	292.071,00
13.14	Regimento de Cavalaria 3	278.725,00
13.15	Centro Mil Ed. Fís. e Desp.	304.037,00
13.16	Escola do Svç Saúde Mil	226.549,00

Anexos

14.01	Centro de Finanças Op	139.353,00
14.02	Comando Operacional	279.133,00
14.03	Comando da ZMA	472.456,00
14.04	Regimento de Guarnição 1	176.808,00
14.05	Regimento de Guarnição 2	207.674,00
14.06	Comando da ZMM	394.960,00
14.07	Regimento de Guarnição 3	264.505,00
14.08	Brigada Mecanizada	2.375.131,00
14.09	Brigada de Intervenção	979.264,00
14.10	Regimento de Infantaria 13	393.760,00
14.11	Regimento de Infantaria 14	221.855,00
14.12	Regimento de Infantaria 19	272.382,00
14.13	Regimento de Artilharia 4	325.717,00
14.14	Regimento de. Artilharia Anti-Aérea 1	250.564,00
14.15	Regimento de Cavalaria 6	299.900,00
14.16	Regimento de Engenharia 3	472.865,00
14.17	Brigada Reacção Rápida	1.224.081,00
14.18	Escola Tropas Pára-Quedistas	680.010,00
14.19	Centro de Tropas Comandos	307.970,00
14.20	Centro de Tropas de OE	306.903,00
14.21	Regimento de Infantaria 3	284.806,00
14.22	Regimento de Infantaria 10	377.779,00
14.23	Regimento de Infantaria 15	312.394,00
14.24	Regimento de Transmissões	348.392,00
14.25	Regimento de Lanceiros 2	255.968,00
14.26	Regimento de Engenharia 1	542.992,00
14.27	RI1- Comando de Logística	197.231,00
Total		31.501.751,00
DFin, DAq e Hospitais Militares		801.361.938,39
Total do Exército Português		832.863.689,39

Fonte: Adaptado do Mapa de Execução da Despesa do Exército Português de 2010, extraído do SIG

ANEXO B

MODELO DO PA

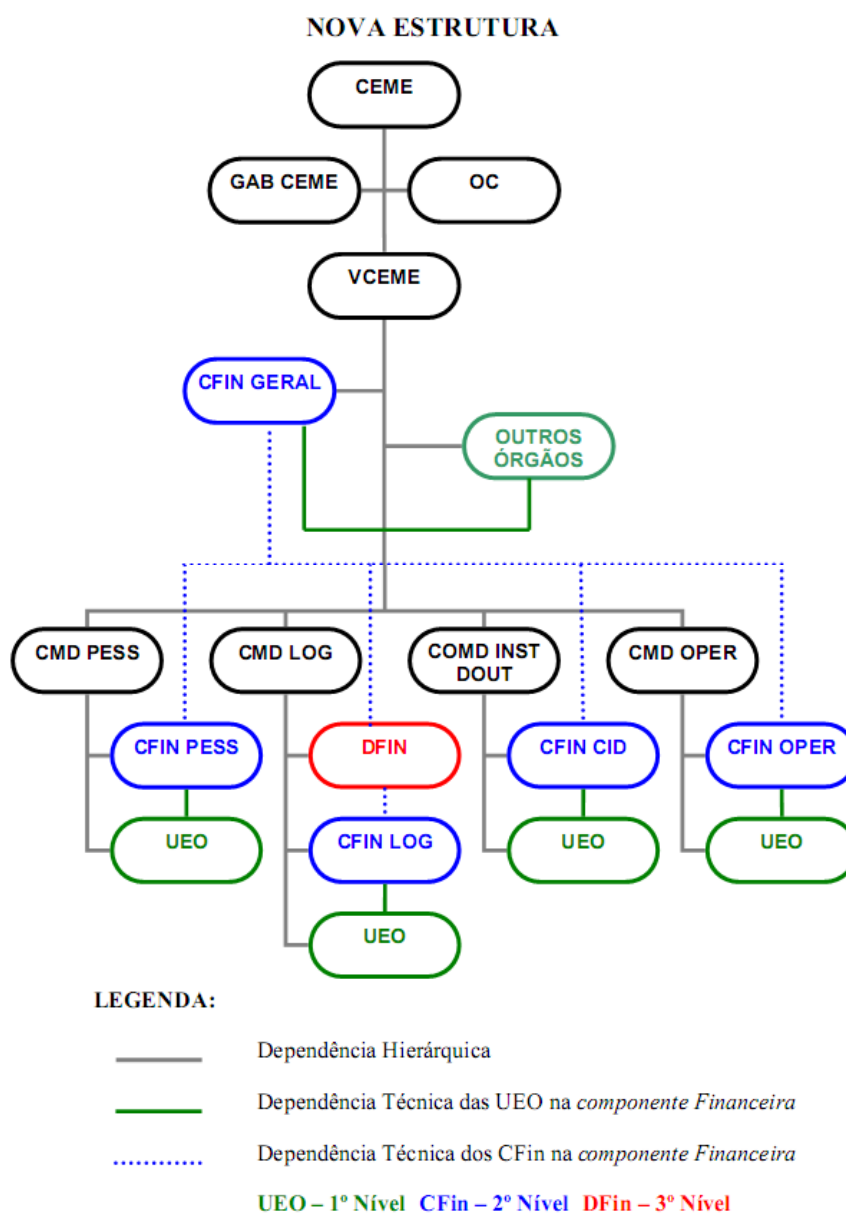
A) Modelo de plano

Capítulos	Tópicos
I — Nota introdutória	Breve caracterização do ambiente interno e externo em que se insere a actividade do organismo. Identificação dos primeiros clientes. Tipificação dos serviços normalmente fornecidos ou de novos serviços a fornecer. Explicitação do processo de elaboração do plano e dos mecanismos utilizados para assegurar a participação.
II — Objectivos e estratégias	Orientações gerais de curto prazo a nível macroeconómico. Orientações específicas de curto e ou médio prazo para o sector de actividade em que o organismo se enquadra. Objectivo de curto e ou médio prazo a cumprir pelo organismo e respectivas prioridades; sua articulação com o Programa do Governo. Estratégia a adoptar para cumprimento dos objectivos.
III — Actividades previstas e recursos.	Programas anuais e ou plurianuais e respectivos horizontes temporais; resultados a obter com o seu desenvolvimento. Matriz: estrutura de objectivos/estrutura de programas. Listagem dos projectos e ou actividades dos diversos programas e respectiva calendarização. Listagem das actividades não enquadradas em programa. Recursos humanos, materiais e financeiros e respectiva afectação. Programas de formação interna ou externa.

Fonte: Decreto-Lei 183/96 de 27 de Set

ANEXO C

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO EXÉRCITO PORTUGÊS



Fonte: Anexo B de Cano (2009)

ANEXO D

OBJECTIVOS DO EXÉRCITO

OBJECTIVOS DO EXÉRCITO/SIG -2011	
<u>OBJECTIVO</u>	<u>DESCRIÇÃO</u>
1400001	Assegurar a Cooperação Militar
1400002	Levantar o SFN-Exército - Obter e Manter os Recursos Humanos
1400003	Assegurar o Treino e a Actividade Operacional
1400004	Assegurar a Sustentação Logística do SFN - Exército
1400005	Formar e Qualificar os Recursos Humanos
1400006	Afirmar o Ex. no âmbito da Cartografia, da Geodesia e da I&D
1400007	Assegurar a Sustentação de Base do Exército
1400008	Melhorar e Concentrar as Infra-Estruturas do Exército
1400009	Executar Outras Missões de Interesse Público
1400010	Assegurar Actividades no Âmbito da História Cultural Militar
1400012	Levantar Componente Operacional SFN - Obter e manter Recursos Materiais

Fonte: PA do Exército de 2010

ANEXO E

MODELO DO RELATÓRIO DE ACTIVIDADES

B) Modelo de relatório

Capítulos	Tópicos
I — Nota introdutória	Breve análise conjuntural. Orientações gerais e específicas prosseguidas pelo organismo.
II — Actividades desenvolvidas e recursos humanos.	Consecução dos objectivos do plano e estratégia seguida. Desenvolvimento dos diferentes programas, projectos e actividades do plano; resultados previstos e alcançados. Actividades desenvolvidas mas não previstas no plano e resultados alcançados. Afectação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros, com inclusão de indicadores. Grau de realização dos programas de formação, com inclusão de indicadores e taxas.
III — Avaliação final	Breve análise sobre a execução global do plano e seu reflexo na articulação com o Programa do Governo. Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados. Descrição dos mecanismos de participação e auscultação dos clientes internos e externos. Conclusões prospectivas.

Fonte: Decreto-Lei 183/96 de 27 de Set

ANEXO F

MAPA DE EXECUÇÃO DA DESPESA DA AM

Mapa de Execução da Despesa da AM de 2009				
Centro financeiro	Descr. Centro financeiro	Fundos	Item financeiro	Despesa Processada
4010.030104	AM-CLF- I&D	10.111O006	D.02.01.08	2.213,00 €
4010.030104	AM-CLF- I&D	10.111O006	D.02.01.18	1.979,44 €
4010.030104	AM-CLF- I&D	10.111O006	D.02.01.21	7.818,00 €
4010.030104	AM-CLF- I&D	10.111O006	D.02.02.13	7.999,98 €
4010.030104	AM-CLF- I&D	10.111O006	D.02.02.14	2.500,00 €
4010.0303	Academia Militar - LOG	10.111O005	D.02.01.02	32,00 €
4010.0303	Academia Militar - LOG	10.111O006	D.02.01.02	334,00 €
4010.0303	Academia Militar - LOG	10.111O006	D.02.02.03	996,00 €
4010.0303	Academia Militar - LOG	10.111O006	D.02.02.13	4.614,84 €
4010.0303	Academia Militar - LOG	10.111O006	D.02.02.25	4.791,00 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.111O006	D.02.01.02	19.182,00 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.111O006	D.02.01.04	28.916,76 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.111O006	D.02.01.05	24.610,08 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.111O006	D.02.01.08	46.152,93 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.111O006	D.02.01.12	11.175,61 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.111O006	D.02.01.15	5.567,10 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.111O006	D.02.01.18	6.074,05 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.111O006	D.02.01.21	49.654,00 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.111O006	D.02.02.01	400.463,28 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.111O006	D.02.02.02	35.251,26 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.111O006	D.02.02.03	61.113,19 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.111O006	D.02.02.09.A0.00	4.622,01 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.111O006	D.02.02.09.C0.00	14.763,78 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.111O006	D.02.02.09.D0.00	10.757,47 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.111O006	D.02.02.10	7.638,90 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.111O006	D.02.02.13	6.955,44 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.111O006	D.02.02.15	609.037,00 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.111O006	D.02.02.17	18.542,76 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.111O006	D.02.02.19	28.001,41 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.111O006	D.02.02.21	6.059,50 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.111O006	D.02.02.25	94.135,38 €

Anexos

4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.01.02	6.103,30 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.01.04	23.187,82 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.01.05	64.379,78 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.01.06	20.123,09 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.01.07	10.679,42 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.01.08	31.680,99 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.01.12	6.303,05 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.01.15	38.774,92 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.01.18	6.521,23 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.01.21	76.776,96 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.02.01	119.673,63 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.02.02	47.056,94 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.02.03	27.904,17 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.02.09.A0.00	1.640,94 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.02.09.C0.00	2.831,23 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.02.09.D0.00	2.136,26 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.02.10	1.431,25 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.02.12	922,86 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.02.13	23.123,76 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.02.15	110.000,00 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.02.17	16.868,62 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.02.19	35.088,64 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.02.21	1.253,70 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.02.02.25	137.549,55 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.07.01.07.A0.A0	18.745,00 €
4010.0304	Academia Militar - CLF	10.123O002	D.07.01.15.A0.00	94.084,70 €
TOTAL		2446793,98 €		

Fonte: Mapa de Execução da Despesa de 2009 da AM, extraído do SIG

Mapa de Execução da Despesa da AM de 2010				
Centro financeiro	Descr. Centro financeiro	Fundos	Item financeiro	Despesa Processada
4010.030104	AM-CLF- I&D	10.111O006	D.02.01.18	54,34 €
4010.030104	AM-CLF- I&D	10.111O006	D.02.01.21	1.732,91 €
4010.030104	AM-CLF- I&D	10.111O006	D.02.02.13	432,68 €
4010.030104	AM-CLF- I&D	10.111O006	D.02.02.25	5.074,47 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.111O006	D.02.01.02	22.106,20 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.111O006	D.02.01.04	30.958,12 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.111O006	D.02.01.08	45.183,00 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.111O006	D.02.01.12	17.281,95 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.111O006	D.02.01.15	4.727,62 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.111O006	D.02.01.18	3.015,63 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.111O006	D.02.01.21	113.144,27 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.111O006	D.02.02.01	494.321,80 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.111O006	D.02.02.02	81.285,78 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.111O006	D.02.02.03	46.923,16 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.111O006	D.02.02.09.A0.00	2.197,54 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.111O006	D.02.02.09.B0.00	26.840,03 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.111O006	D.02.02.09.C0.00	2.567,47 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.111O006	D.02.02.09.D0.00	3.467,71 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.111O006	D.02.02.10	6.376,40 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.111O006	D.02.02.12.B0.00	330,68 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.111O006	D.02.02.13	13.902,31 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.111O006	D.02.02.15.B0.00	1.073.221,78 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.111O006	D.02.02.17	16.787,39 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.111O006	D.02.02.19.C0.00	42.573,74 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.111O006	D.02.02.21	6.116,35 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.111O006	D.02.02.25	141.550,00 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.01.02	7.356,83 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.01.04	20.533,25 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.01.05	23.114,57 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.01.06	16.989,91 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.01.07	6.258,43 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.01.08	13.329,64 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.01.12	4.630,31 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.01.15	14.450,53 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.01.18	143,06 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.01.21	70.432,93 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.02.01	49.241,66 €

Anexos

4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.02.02	16.338,18 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.02.03	10.640,18 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.02.09.A0.00	849,34 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.02.09.C0.00	1.208,70 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.02.09.D0.00	60,00 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.02.10	939,65 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.02.12	280,98 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.02.12.B0.00	308,76 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.02.13	7.702,43 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.02.15.B0.00	134.383,98 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.02.17	2.142,91 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.02.19.C0.00	10.823,68 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.02.21	509,73 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.02.02.25	89.392,33 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.07.01.07.A0.B0	775,30 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.07.01.09.A0.A0	1.243,20 €
4010.0304	Academia Militar – CLF	10.123O002	D.07.01.15.A0.00	37.263,06 €
TOTAL				2743516,86 €

Fonte: Mapa de Execução da Despesa de 2010 da AM, extraído do SIG.

ANEXO G

MAPA PLANEAMENTO DOS ELEMENTOS DE ACÇÃO DA AM

5.1.1.1.10 – Mapa de Planeamento dos Elementos de Acção				
Elementos de Acção	Financiamento	Orgânica Legal	Sub-Fonte Fin.	2009
Apoio Geral	3	04.03.00	10.111	3.000,00 €
Apoio Geral	3	04.03.00	10.111	1.500,00 €
Protocolos e Convénios	3	04.03.00	10.111	9.000,00 €
Apoio Geral	3	04.03.00	10.111	4.000,00 €
Apoio Geral	3	04.03.00	10.111	1.000,00 €
Apoio Geral	3	04.03.00	10.111	2.000,00 €
Apoio Geral	3	04.03.00	10.111	1.000,00 €
Exercícios	3	04.03.00	10.111	2.000,00 €
Exercícios	3	04.03.00	10.111	1.000,00 €
Preparação Física e	3	04.03.00	10.111	500,00 €
Protocolos e convénios	3	04.03.00	10.111	500,00 €
Campeonatos desportivos	3	04.03.00	10.111	500,00 €
Módulos acção cultural	3	04.03.00	10.111	1.000,00 €
Visitas e missões	3	04.03.00	10.111	1.000,00 €
Visitas e missões	3	04.03.00	10.111	500,00 €
Exercícios militares	3	04.03.00	10.111	4.000,00 €
Exercícios militares	3	04.03.00	10.111	1.000,00 €
Exercícios militares	3	04.03.00	10.111	500,00 €
Divulgação	3	04.03.00	10.111	5.000,00 €
Divulgação	3	04.03.00	10.111	1.000,00 €
Divulgação	3	04.03.00	10.111	5.000,00 €
Divulgação	3	04.03.00	10.111	500,00 €
Convocação	3	04.03.00	10.111	1.000,00 €
Convocação	3	04.03.00	10.111	- €
Convocação	3	04.03.00	10.111	500,00 €
Provas de admissão	3	04.03.00	10.111	1.000,00 €
Provas de admissão	3	04.03.00	10.111	7.000,00 €
Protocolos e convénios	3	04.03.00	10.111	940.000,00 €
Apoio geral	3	04.03.00	10.111	19.000,00 €
Apoio geral	3	04.03.00	10.111	5.000,00 €

Anexos

Apoio geral	3	04.03.00	10.111	5.000,00 €
Apoio geral	3	04.03.00	10.111	13.000,00 €
Apoio geral	3	04.03.00	10.111	10.000,00 €
Apoio geral	3	04.03.00	10.111	3.000,00 €
Exercícios	3	04.03.00	10.111	5.000,00 €
Exercícios	3	04.03.00	10.111	1.000,00 €
Exercícios	3	04.03.00	10.111	500,00 €
Apoio geral	3	04.03.00	10.111	4.000,00 €
Preparação física e	3	04.03.00	10.111	2.500,00 €
Protocolos e convênios	3	04.03.00	10.111	10.000,00 €
Campeonatos desportivos	3	04.03.00	10.111	5.000,00 €
Campeonatos desportivos	3	04.03.00	10.111	5.000,00 €
Baile finalistas	3	04.03.00	10.111	3.000,00 €
Baile finalistas	3	04.03.00	10.111	50.000,00 €
Visitas e missões	3	04.03.00	10.111	1.500,00 €
Visitas e missões	3	04.03.00	10.111	500,00 €
Exercícios	3	04.03.00	10.111	24.000,00 €
Exercícios	3	04.03.00	10.111	5.000,00 €
Exercícios	3	04.03.00	10.111	2.500,00 €
Protocolos e convênios	3	04.03.00	10.111	15.000,00 €
Apoio geral	3	04.03.00	10.111	2.000,00 €
Despesas correntes	3	04.03.00	10.111	10.000,00 €
Despesas correntes	3	04.03.00	10.111	10.000,00 €
Despesas correntes	3	04.03.00	10.111	9.000,00 €
Despesas correntes	3	04.03.00	10.111	237.090,00 €
Despesas correntes	3	04.03.00	10.111	35.000,00 €
Despesas correntes	3	04.03.00	10.111	- €
Despesas correntes	3	04.03.00	10.111	20.000,00 €
Despesas correntes	3	04.03.00	10.111	15.000,00 €
Despesas correntes	3	04.03.00	10.123	50.000,00 €
Despesas correntes	3	04.03.00	10.123	20.000,00 €
Despesas correntes	3	04.03.00	10.123	- €
Despesas correntes	3	04.03.00	10.123	10.000,00 €
Despesas correntes	3	04.03.00	10.123	20.000,00 €
Manutenção de infra- estruturas	3	04.03.00	10.111	33.000,00 €
Manutenção de infra- estruturas	3	04.03.00	10.111	10.000,00 €
Manutenção de infra-	3	04.03.00	10.111	20.000,00 €

Anexos

estruturas				
Manutenção geral	3	04.03.00	10.111	5.000,00 €
Manutenção geral	3	04.03.00	10.111	15.000,00 €
Manutenção geral	3	04.03.00	10.111	35.000,00 €
Transportes	3	04.03.00	10.111	10.000,00 €
Transportes	3	04.03.00	10.111	2.000,00 €
Acções de representa	3	04.03.00	10.111	4.000,00 €
Acções de representa	3	04.03.00	10.111	5.000,00 €
Cerimónias militares	3	04.03.00	10.111	1.000,00 €
Relações multilaterais	3	04.03.00	10.111	1.000,00 €
Protocolos	3	04.03.00	10.111	5.000,00 €
Cedência instalações	3	04.03.00	10.111	7.000,00 €
Manutenção das infra-estruturas	3	04.03.00	10.111	6.000,00 €
Projectos de investigação	3	04.03.00	10.111	5.000,00 €
Projectos de investigação	3	04.03.00	10.111	3.000,00 €
Projectos de investigação	3	04.03.00	10.111	12.000,00 €
Projectos de investigação	3	04.03.00	10.111	5.000,00 €
Projectos de investigação	3	04.03.00	10.111	13.000,00 €
Projectos de investigação	3	04.03.00	10.111	12.000,00 €
Projectos de investigação	3	04.03.00	10.111	19.000,00 €
Projectos de investigação	3	04.03.00	10.111	11.000,00 €
Projectos de investigação	3	04.03.00	10.111	10.000,00 €
Projectos de investigação	3	04.03.00	10.111	10.000,00 €
Total N Financiado (0)	1.265.345,00 €			
Total Financiado (3)	1.881.590,00 €			
TOTAL	3.146.935,00 €			

Fonte: Mapa de Planeamento dos Elementos de Acção de 2009 da AM, extraído do SIG.

5.1.1.1.10 – Mapa de Planeamento dos Elementos de Acção				
Elementos de Acção	Financiamento	Orgânica Legal	Sub-Fonte Fin.	2010
Apoio Pedagógico	0	04.03.00	10.111	5.000,00 €
Apoio Pedagógico	0	04.03.00	10.111	3.000,00 €
Apoio Pedagógico	0	04.03.00	10.111	3.000,00 €
Apoio Pedagógico	3	04.03.00	10.111	1.500,00 €
Apoio Pedagógico	3	04.03.00	10.111	1.000,00 €
Apoio Pedagógico	3	04.03.00	10.111	4.000,00 €
Apoio Pedagógico	3	04.03.00	10.111	1.000,00 €
Exercícios	0	04.03.00	10.111	2.000,00 €
Exercícios	0	04.03.00	10.111	1.000,00 €
Exercícios	0	04.03.00	10.111	500,00 €
Exercícios	0	04.03.00	10.111	500,00 €
Preparação Física	0	04.03.00	10.111	500,00 €
Preparação Física	3	04.03.00	10.111	500,00 €
Assessorias Temporárias	0	04.03.00	10.111	10.000,00 €
Visitas e Missões	0	04.03.00	10.111	10.000,00 €
Estágios Finais	0	04.03.00	10.111	30.000,00 €
Estágios Finais	3	04.03.00	10.111	5.000,00 €
Assegurar a Direcção	0	04.03.00	10.111	5.000,00 €
Divulgação	3	04.03.00	10.111	10.000,00 €
Divulgação	0	04.03.00	10.123	5.000,00 €
Divulgação	0	04.03.00	10.123	500,00 €
Divulgação	3	04.03.00	10.111	1.000,00 €
Divulgação	3	04.03.00	10.111	5.000,00 €
Convocação	3	04.03.00	10.111	500,00 €
Convocação	3	04.03.00	10.111	1.000,00 €
Provas de Admissão	0	04.03.00	10.123	500,00 €
Provas de Admissão	0	04.03.00	10.123	500,00 €
Provas de Admissão	0	04.03.00	10.123	500,00 €
Provas de Admissão	3	04.03.00	10.111	1.000,00 €
Protocolos e Convénios	3	04.03.00	10.111	900.000,00 €
Apoio Pedagógico	0	04.03.00	10.123	30.000,00 €
Apoio Pedagógico	0	04.03.00	10.123	10.000,00 €
Apoio Pedagógico	3	04.03.00	10.111	5.000,00 €
Apoio Pedagógico	3	04.03.00	10.111	17.000,00 €
Exercícios	0	04.03.00	10.123	2.000,00 €

Anexos

Exercícios	0	04.03.00	10.123	10.000,00 €
Exercícios	0	04.03.00	10.123	500,00 €
Exercícios	0	04.03.00	10.123	5.000,00 €
Exercícios	3	04.03.00	10.111	20.000,00 €
Campeonatos Desportivos	0	04.03.00	10.123	5.000,00 €
Campeonatos Desportivos	0	04.03.00	10.123	10.000,00 €
Campeonatos Desportivos	0	04.03.00	10.123	10.000,00 €
Baile de Finalistas	3	04.03.00	10.111	50.000,00 €
Módulos de Acção Culturais	0	04.03.00	10.123	5.000,00 €
Visitas e Missões	3	04.03.00	10.111	1.500,00 €
Visitas e Missões	3	04.03.00	10.111	500,00 €
Delegações	3	04.03.00	10.111	1.000,00 €
Delegações	3	04.03.00	10.111	1.000,00 €
Estágios Finais	0	04.03.00	10.111	50.000,00 €
Protocolos/Convénios	3	04.03.00	10.111	500,00 €
Protocolos/Convénios	3	04.03.00	10.111	5.000,00 €
Protocolos/Convénios	3	04.03.00	10.111	500,00 €
Protocolos e Convénios	0	04.03.00	10.123	5.000,00 €
Apoio Pedagógico	0	04.03.00	10.123	2.000,00 €
Preparação Física	0	04.03.00	10.123	500,00 €
Exercícios	0	04.03.00	10.123	1.000,00 €
Protocolos e Convénios	3	04.03.00	10.111	15.000,00 €
Apoio Pedagógico	0	04.03.00	10.123	5.000,00 €
Apoio Pedagógico	0	04.03.00	10.123	20.000,00 €
Acções de Formação	0	04.03.00	10.123	15.000,00 €
Acções de Formação	0	04.03.00	10.123	3.000,00 €
Apoio Pedagógico	0	04.03.00	10.123	1.000,00 €
Realização de Workshop	0	04.03.00	10.123	1.500,00 €
Realização de Workshop	0	04.03.00	10.123	1.000,00 €
Projectos de Investigação	3	04.03.00	10.111	10.000,00 €
Projectos de Investigação	3	04.03.00	10.111	5.000,00 €
Projectos de Investigação	3	04.03.00	10.111	4.000,00 €

Anexos

Projectos de Investigação	3	04.03.00	10.111	10.000,00 €
Projectos de Investigação	3	04.03.00	10.111	13.000,00 €
Projectos de Investigação	3	04.03.00	10.111	12.000,00 €
Projectos de Investigação	3	04.03.00	10.111	17.000,00 €
Projectos de Investigação	3	04.03.00	10.111	19.000,00 €
Despesas Correntes	0	04.03.00	10.123	40.000,00 €
Despesas Correntes	0	04.03.00	10.123	15.000,00 €
Despesas Correntes	0	04.03.00	10.123	15.000,00 €
Despesas Correntes	0	04.03.00	10.123	10.000,00 €
Despesas Correntes	0	04.03.00	10.123	20.000,00 €
Despesas Correntes	0	04.03.00	10.123	279.000,00 €
Despesas Correntes	0	04.03.00	10.123	45.000,00 €
Despesas Correntes	0	04.03.00	10.123	35.000,00 €
Despesas Correntes	0	04.03.00	10.123	75.000,00 €
Despesas Correntes	0	04.03.00	10.123	50.000,00 €
Despesas Correntes	3	04.03.00	10.111	25.000,00 €
Despesas Correntes	3	04.03.00	10.111	20.000,00 €
Despesas Correntes	3	04.03.00	10.111	230.000,00 €
Despesas Correntes	3	04.03.00	10.111	55.000,00 €
Despesas Correntes	3	04.03.00	10.111	25.000,00 €
Despesas Correntes	3	04.03.00	10.111	15.000,00 €
Despesas Correntes	3	04.03.00	10.123	10.000,00 €
Despesas Correntes	3	04.03.00	10.123	70.000,00 €
Despesas Correntes	3	04.03.00	10.123	26.000,00 €
Manutenção de Infra-estruturas	0	04.03.00	10.123	35.000,00 €
Manutenção de Infra-estruturas	0	04.03.00	10.123	50.000,00 €
Manutenção de Infra-estruturas	0	04.03.00	10.123	20.000,00 €
Manutenção de Infra-estruturas	3	04.03.00	10.111	20.000,00 €
Manutenção de Infra-estruturas	3	04.03.00	10.111	10.000,00 €
Manutenção de Infra-estruturas	3	04.03.00	10.111	10.000,00 €
Manutenção de Infra-estruturas	3	04.03.00	10.123	10.000,00 €
Manutenção Material	0	04.03.00	10.123	9.500,00 €
Manutenção Material	0	04.03.00	10.123	10.000,00 €
Manutenção Material	0	04.03.00	10.123	46.000,00 €

Anexos

Manutenção Material	0	04.03.00	10.123	15.000,00 €
Manutenção Material	3	04.03.00	10.111	5.000,00 €
Manutenção Material	3	04.03.00	10.111	15.000,00 €
Manutenção Material	3	04.03.00	10.111	35.000,00 €
Manutenção Material	3	04.03.00	10.111	5.000,00 €
Transportes	0	04.03.00	10.123	10.000,00 €
Transportes	0	04.03.00	10.123	2.000,00 €
Transportes	3	04.03.00	10.111	15.000,00 €
Transportes	3	04.03.00	10.111	10.000,00 €
Transportes	3	04.03.00	10.123	10.000,00 €
Apoio Sanitário	0	04.03.00	10.123	3.000,00 €
Apoio Sanitário	0	04.03.00	10.123	3.000,00 €
Acções de Representação	0	04.03.00	10.123	10.000,00 €
Acções de Representação	0	04.03.00	10.123	2.500,00 €
Acções de Representação	0	04.03.00	10.123	1.000,00 €
Cerimónias Militares	0	04.03.00	10.123	5.000,00 €
Cerimónias Militares	3	04.03.00	10.111	3.000,00 €
Modernização	0	04.03.00	10.123	1.000,00 €
Modernização	0	04.03.00	10.123	15.000,00 €
Modernização	0	04.03.00	10.123	5.000,00 €
Criação de Laboratório	0	04.03.00	10.123	2.000,00 €
Criação de Laboratório	0	04.03.00	10.123	5.000,00 €
Garantir o Apoio	0	04.03.00	10.123	1.000,00 €
Garantir o Apoio	0	04.03.00	10.123	1.000,00 €
Monitorização da Qualidade	0	04.03.00	10.123	1.000,00 €
Monitorização da Qualidade	0	04.03.00	10.123	5.000,00 €
Garantir o Apoio	0	04.03.00	10.123	1.000,00 €
Apoio Pedagógico	0	04.03.00	10.123	1.000,00 €
Protocolos	0	04.03.00	10.123	2.000,00 €
Actividades Religiosas	0	04.03.00	10.123	500,00 €
Actividades Religiosas	0	04.03.00	10.123	1.500,00 €
Actividades Desportivas	0	04.03.00	10.123	6.000,00 €
Acções de Divulgação	0	04.03.00	10.123	1.000,00 €
Acções de Divulgação	0	04.03.00	10.123	1.000,00 €
Apoio/Cooperação	0	04.03.00	10.123	1.800,00 €
Apoio/Cooperação	0	04.03.00	10.123	15.000,00 €

Anexos

Manutenção das Infra-estruturas	0	04.03.00	10.123	10.000,00 €
Manutenção das Infra-estruturas	0	04.03.00	10.123	5.000,00 €
Total N Financiado (0)	1.157.800,00 €			
Total Financiado (3)	1.762.500,00 €			
TOTAL	2.920.300,00 €			

Fonte: Mapa de Planeamento dos Elementos de Acção de 2010 da AM, extraído do SIG.

ANEXO H

MAPA DE EXECUÇÃO DE ELEMENTOS DE ACÇÃO DA AM

5.1.2.1 – Mapa de Execução de Elementos de Acção (2009)				
Orgânica Interna	Elemento de Acção	Sub-Fonte Fin.	Valor do Elemento Acção	Despesa Processada
10.03	4100309005	10.111	2.000,00 €	366,00 €
10.03	4100309030	10.111	7.000,00 €	211,70 €
10.03	4100309031	10.111	940.000,00 €	601.389,61 €
10.03	4100309032	10.111	5.000,00 €	6.074,05 €
10.03	4100309032	10.111	13.000,00 €	7.250,85 €
10.03	4100309033	10.111	10.000,00 €	46.152,93 €
10.03	4100309040	10.111	50.000,00 €	4.902,00 €
10.03	4100309043	10.111	24.000,00 €	19.096,50 €
10.03	4100309053	10.111	15.000,00 €	7.647,39 €
10.03	4100309060	10.111	10.000,00 €	28.916,76 €
10.03	4100309060	10.111	10.000,00 €	24.610,08 €
10.03	4100309060	10.111	237.090,00 €	400.463,28 €
10.03	4100309060	10.111	35.000,00 €	35.251,26 €
10.03	4100309060	10.111	20.000,00 €	4.296,75 €
10.03	4100309060	10.111	15.000,00 €	4.681,00 €
10.03	4100309060	10.123	50.000,00 €	119.673,63 €
10.03	4100309060	10.123	20.000,00 €	47.056,94 €
10.03	4100309060	10.123	10.000,00 €	1.640,94 €
10.03	4100309061	10.111	33.000,00 €	49.654,00 €
10.03	4100309061	10.111	10.000,00 €	62.109,19 €
10.03	4100309061	10.111	20.000,00 €	88.912,55 €
10.03	4100309062	10.111	5.000,00 €	11.175,61 €
10.03	4100309062	10.111	35.000,00 €	28.001,41 €
10.03	4100309063	10.111	2.000,00 €	5.959,50 €
10.03	4100309065	10.111	4.000,00 €	5.567,10 €
10.03	4100309065	10.111	5.000,00 €	18.326,16 €
10.03.01	4100309059	10.111	5.000,00 €	2.213,00 €
10.03.01	4100309059	10.111	3.000,00 €	1.979,44 €
10.03.01	4100309059	10.111	12.000,00 €	7.818,00 €
10.03.01	4100309059	10.111	5.000,00 €	7.999,98 €
10.03.01	4100309059	10.111	13.000,00 €	2.500,00 €

Execução dos Elementos de Acção (10.111)	1.483.526,10 €
Execução dos Elementos de Acção (10.123)	168.371,51 €
Total Execução dos Elementos de Acção (Financiado)	1.651.897,61 €
Total Execução (Financiado e N Financiado)	2.446.793,98 €

Fonte: Mapa de Execução dos Elementos de Acção de 2009 da AM, extraído do SIG.

5.1.2.1 Mapa de Execução de Elementos de Acção (2010)				
Orgânica Interna	Elemento de Acção	Sub-Fonte Fin.	Valor do Elemento	Despesa Processada
10.03	4100310031	10.111	1.000,00 €	2.641,63 €
10.03	4100310031	10.111		585,44 €
10.03	4100310031	10.111		726.427,92 €
10.03	4100310031	10.123		6.216,50 €
10.03	4100310033	10.111		20.694,97 €
10.03	4100310033	10.111		2.021,38 €
10.03	4100310033	10.111		63.918,14 €
10.03	4100310033	10.111		1.865,04 €
10.03	4100310033	10.123		7.247,93 €
10.03	4100310033	10.123		19.211,02 €
10.03	4100310043	10.111	900.000,00 €	339.443,86 €
10.03	4100310043	10.123		128.167,48 €
10.03	4100310044	10.111	5.000,00 €	324,00 €
10.03	4100310044	10.111	17.000,00 €	5.484,45 €
10.03	4100310044	10.111		373,55 €
10.03	4100310044	10.111		2,00 €
10.03	4100310044	10.123		143,06 €
10.03	4100310044	10.123		939,65 €
10.03.01	4103109001	10.111		800,00 €
10.03.01	4100310064	10.111	4.000,00 €	54,34 €
10.03	4100310065	10.111	25.000,00 €	28.465,81 €
10.03	4100310065	10.111	20.000,00 €	42.408,27 €
10.03	4100310065	10.111		7.750,15 €
10.03	4100310065	10.111	230.000,00 €	494.321,80 €
10.03	4100310065	10.111	55.000,00 €	81.285,78 €
10.03	4100310065	10.111		2.197,54 €
10.03	4100310065	10.111	25.000,00 €	26.840,03 €
10.03	4100310065	10.111		2.567,47 €

Anexos

10.03	4100310065	10.111		3.467,71 €
10.03	4100310065	10.111		16,00 €
10.03	4100310065	10.111		6.600,00 €
10.03	4100310065	10.111	15.000,00 €	137.892,63 €
10.03	4100310065	10.123		20.533,25 €
10.03	4100310065	10.123	10.000,00 €	22.975,46 €
10.03	4100310065	10.123		16.989,91 €
10.03	4100310065	10.123		12.619,34 €
10.03	4100310065	10.123		196,00 €
10.03	4100310065	10.123	70.000,00 €	49.241,66 €
10.03	4100310065	10.123	26.000,00 €	16.338,18 €
10.03	4100310065	10.123		849,34 €
10.03	4100310065	10.123		1.208,70 €
10.03	4100310065	10.123		60,00 €
10.03	4100310065	10.123		280,98 €
10.03	4100310065	10.123		84.990,30 €
10.03	4100310065	10.123		775,30 €
10.03	4100310065	10.123		1.243,20 €
10.03	4100310065	10.123		36.115,86 €
10.03	4100310066	10.111		470,93 €
10.03	4100310066	10.111		2.774,73 €
10.03	4100310066	10.111		50,00 €
10.03	4100310066	10.111	20.000,00 €	41.475,98 €
10.03	4100310066	10.111	10.000,00 €	35.647,64 €
10.03	4100310066	10.111		750,00 €
10.03	4100310066	10.123		108,90 €
10.03	4100310066	10.123		139,11 €
10.03	4100310066	10.123		710,30 €
10.03	4100310066	10.123	10.000,00 €	51.025,91 €
10.03	4100310066	10.123		719,29 €
10.03	4100310066	10.123		1.905,99 €
10.03	4100310066	10.123		1.147,20 €
10.03	4100310067	10.111	5.000,00 €	17.281,95 €
10.03	4100310067	10.111	15.000,00 €	11.275,52 €
10.03	4100310067	10.111	35.000,00 €	42.573,74 €
10.03	4100310067	10.111		153,55 €
10.03	4100310067	10.111	5.000,00 €	3.657,37 €
10.03	4100310067	10.123		4.630,31 €
10.03	4100310067	10.123		9.920,89 €
10.03	4100310067	10.123		10.823,68 €
10.03	4100310067	10.123		2.496,04 €

Anexos

10.03	4100310068	10.111	15.000,00 €	1.411,23 €
10.03	4100310068	10.111		891,95 €
10.03	4100310068	10.111		330,68 €
10.03	4100310068	10.111		12.927,32 €
10.03	4100310068	10.111	10.000,00 €	4.095,76 €
10.03	4100310068	10.123		308,76 €
10.03	4100310068	10.123		7.702,43 €
10.03	4100310068	10.123		509,73 €
10.03	4100310069	10.123		6.133,63 €
10.03	4100310069	10.123		4.477,00 €
10.03.01	4100310065	10.111		5.074,47 €
10.03.01	4100310066	10.111		932,91 €
10.03.01	4100310068	10.111		432,68 €
10.03	4100310070	10.111		4.727,62 €
10.03	4100310070	10.111		16.787,39 €
10.03	4100310070	10.123		124,80 €
10.03	4100310070	10.123		9.973,53 €
10.03	4100310070	10.123		2.142,91 €
Execução dos Elementos de Acção (10.111)				1.316.581,79 €
Execução dos Elementos de Acção (10.123)				139.581,21 €
Total Execução dos Elementos de Acção (Financiado)				1.456.163,00 €
Total Execução (Financiado e N Financiado)				2.743.516,86 €

Fonte: Mapa de Execução dos Elementos de Acção de 2010 da AM, extraído do SIG.